



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Chikán Attila és Czakó Erzsébet  
(szerkesztők)

# KUTATÁSI TERVTANULMÁNY

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

## **1. sz.** műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html)

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)  
[versenykepesseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesseg@uni-corvinus.hu)  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**A Kutatási tervtanulmány – a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS  
MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**1. sz. kötete**

**2005. június**

Szerkesztette: Chikán Attila és Czakó Erzsébet

A tervtanulmány kötet szerzői:

Agárdi Irma  
András Krisztina  
Bakacsi Gyula  
Balaton Károly  
Bartók István  
Bodnár Viktória  
Chikán Attila  
Czakó Erzsébet  
Demeter Krisztina  
Dobák Miklós  
Drótos György  
Gelei Andrea  
Kerekes Sándor  
Kiss János  
Kolos Krisztina  
Szántó Richárd  
Takács Sándor  
Tari Ernő  
Tóth Krisztina  
Wimmer Ágnes  
Zoltayné Paprika Zita

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával  
felhasználható és hivatkozható.**

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés .....</b>	<b>7</b>
<b>1. A 2004-2006-os kutatási program előzményei .....</b>	<b>8</b>
1.1. <i>Versenyben a világgal – 1995-97. kutatási program.....</i>	8
1.2. <i>Vállalati versenyképességi kérdőíves felmérések .....</i>	9
1.3. <i>Versenyképesség Kutató Központ.....</i>	10
<b>2. A 2004-2006-os kutatási program célkitűzései és struktúrája.....</b>	<b>12</b>
2.1. <i>Makrogazdasági és vállalati versenyképesség .....</i>	12
2.2. <i>A program kutatási modellje .....</i>	14
2.3. <i>A kutatási program felépítése.....</i>	17
<b>3. A program központi projektjei.....</b>	<b>20</b>
3.1. <i>Vállalati versenyképességi index.....</i>	20
3.2. <i>A vállalati versenyképességet befolyásoló tényezők.....</i>	21
3.3. <i>A versenyképességi kutatások és a versenyképességi programok.....</i>	23
<b>4. Vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában .....</b>	<b>25</b>
4.1. <i>Az EU csatlakozáshoz való viszony hatása a vállalati stratégiára.....</i>	25
4.2. <i>Az üzleti szféra jellemzőinek (makrogazdasági környezet, piacszerkezet, .....</i>	28
4.3. <i>A technológiai fejlődés és tudástársadalom hatása a vállalati stratégiákra .....</i>	35
4.4. <i>Tulajdonosi szerkezet, vállalati forma és a stratégia kapcsolata .....</i>	38
<b>5. A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában .....</b>	<b>45</b>
5.1. <i>Vállalati szervezet, szervezeti kapcsolatok.....</i>	45
5.2. <i>Humán menedzsment.....</i>	47
5.3. <i>Vezetők és vezetés, a döntéshozatal gyakorlata.....</i>	50
5.4. <i>Döntéstámogatás, teljesítménymérés, controlling.....</i>	51
5.4.1. <i>Döntéstámogatás, az információk döntéstámogató szerepe.....</i>	51
5.4.2. <i>Teljesítménymérés, controlling .....</i>	53
5.5. <i>Vezetői magatartás.....</i>	58
5.6. <i>Környezetvédelem.....</i>	60
5.6.1. <i>A környezetvédelem ügyének kezelése .....</i>	60
5.6.2. <i>A környezeti döntések meghozatala .....</i>	61
<b>6. A vállalati értékteremtés összetevői és folyamata.....</b>	<b>62</b>
6.1. <i>Termelés- és szolgáltatásmenedzsment .....</i>	62
6.2. <i>Innováció és értékteremtés .....</i>	66
6.3. <i>Logisztika .....</i>	69
6.4. <i>Az információmenedzsment témakör feldolgozása .....</i>	72
6.5. <i>Marketing.....</i>	76
6.6. <i>Vállalati pénzügyek.....</i>	78
6.7. <i>Értékteremtés integráltan.....</i>	79

<b>7. Vállalközi kapcsolatok elemzése .....</b>	<b>81</b>
<i>7.1. A vállalközi kapcsolatok általános jellemzése.....</i>	<i>81</i>
<i>7.2. A vállalközi kapcsolatok egyes területei.....</i>	<i>81</i>
<i>7.3. Kapcsolati stratégiák, kapcsolati hálók .....</i>	<i>82</i>
<b>8. A kutatás várható produktumai és rendezvényei.....</b>	<b>94</b>

## Versenyben a világgal – Műhelytanulmány sorozat

A Versenyben a világgal 2004-2006 kutatási programhoz kapcsolódóan a Versenyképesség Kutató Központ egy magyar nyelvű műhelytanulmány sorozatban jelenteti meg a kutatási eredményeket. Az egyes műhelytanulmányokhoz egy magyar nyelvű rövid tartalmi ismertető is kapcsolódik, hogy az olvasó áttekintést kaphasson a tanulmányról. A tanulmányokat nyomtatott és elektronikus formában egyaránt megjelentetjük, azok szakmai tartalma a korrekt hivatkozási szokások betartásával felhasználható. Amennyiben további információra van szüksége, úgy forduljon közvetlenül a tanulmány szerzőjéhez ill. szerzőihez vagy a Versenyképesség Kutató Központhoz.

### 1. sz. műhelytanulmány

#### **Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból. Kutatási tervtanulmány.**

**Szerk.:** Chikán Attila ([chikan@uni-corvinus.hu](mailto:chikan@uni-corvinus.hu)) és Czakó Erzsébet ([erzsebet.czako@uni-corvinus.hu](mailto:erzsebet.czako@uni-corvinus.hu)), Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ

A Versenyképesség Kutató Központ 2004-ben egy három éves kutatási programot indított el. A kutatási program első évében immár harmadik alkalommal került sor a vállalati versenyképességi felmérésre. E mellett ez az év a kutatási program tudományos megalapozásával telt el. Ennek a munkának az eredményeit foglalja magába a tervtanulmány kötet.

A kutatási program egy közös kutatási modellre épül, amit a tervtanulmány 2. pontja tartalmaz. A kutatási modell alapján öt projekt került kialakításra. A központi projekt (3. pont, vezetője Chikán Attila és Czakó Erzsébet) a vállalati versenyképességet holisztikusan közelíti meg, hogy a vállalat felső vezetésének és a kormányzati döntéshozók számára javaslatokat tudjunk megfogalmazni. A kutatás négy projektje a kiemelt kutatási területek alapján folytatja munkáját. Balaton Károly vezetésével ([karoly.balaton@uni-corvinus.hu](mailto:karoly.balaton@uni-corvinus.hu)) a Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában, Zoltayné Paprika Zita ([zita.paprika@uni-corvinus.hu](mailto:zita.paprika@uni-corvinus.hu)) a Vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában, Demeter Krisztina vezetésével ([krisztina.demeter@uni-corvinus.hu](mailto:krisztina.demeter@uni-corvinus.hu)) A vállalati értékteremtés összetevői és folyamata, és Kolos Krisztina vezetésével A vállalkozói kapcsolatok fejlődése és jellemzői c. projektekben folytatódnak kutatásaink.

#### **A műhelytanulmány tartalomjegyzéke:**

1. A 2004-2006-os kutatási program előzményei
  2. A 2004-2006-os kutatási program célkitűzései és struktúrája
  3. A program központi kutatásai: versenyképességi index, a vállalati versenyképességet befolyásoló tényezők, a versenyképességi kutatások és programok
  4. Vállalati stratégiák az EU-csatlakozás időszakában
  5. A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában
  6. A vállalati értékteremtés összetevői és folyamata
  7. A vállalkozói kapcsolatok fejlődése és jellemzői
  8. A kutatás várható produktumai és rendezvényei
- A kutatási program támogatói

## **In Global Competition Working Paper Series**

The 'In Global Competition Working Paper Series' is a Hungarian language working paper series published by the Competitiveness Research Center (CRC) at the Corvinus University of Budapest. Each volume of the working paper series is going to be published both in hard and electronic format. For disseminating our research results in the academic community a short English language abstract provides summary of the paper. For further information please contact the author(s) directly or the CRC.

### **Volume 1.**

#### **In Global Competition 2004-2006 – Hungarian Competitiveness from Enterprise Perspective – Research Program Proposal**

**Editors:** Attila Chikán ([chikan@uni-corvinus.hu](mailto:chikan@uni-corvinus.hu)) and Erzsébet Czakó ([erzsebet.czako@uni-corvinus.hu](mailto:erzsebet.czako@uni-corvinus.hu)), Corvinus University of Budapest, Institute of Business Economics, Competitiveness Research Center

The Competitiveness Research Center (CRC) has launched a three year research program in 2004. The program started with a competitiveness enterprise survey. The Hungarian competitiveness enterprise survey in 2004 was the third in row by the CRC. Besides the survey a research program proposal was also elaborated in 2004. The first volume gives an overview on that.

There is a framework by the scope and dimensions of the research that serves as common platform of five research projects. The Central project (led by Attila Chikán and Erzsébet Czakó) is to ensure a common framework and shared lines in the research work. It also aims to provide holistic insights and a synthesis of the findings of the research projects on the competitiveness for government decision makers and executives. Four projects are formed by the scope of the research that relies on business and management sciences: Company strategies at the EU-accession (led by Károly Balaton, [karoly.balaton@uni-corvinus.hu](mailto:karoly.balaton@uni-corvinus.hu)), Management and decision making (led by Zita Zoltay-Paprika, [zita.paprika@uni-corvinus.hu](mailto:zita.paprika@uni-corvinus.hu)), Components and processes of value creation (led by Krisztina Demeter, [krisztina.demeter@uni-corvinus.hu](mailto:krisztina.demeter@uni-corvinus.hu)), and Interconnections among enterprises (led by Krisztina Kolos, [krisztina.kolos@uni-corvinus.hu](mailto:krisztina.kolos@uni-corvinus.hu)).

### **Contents**

1. Background of the In Global Competition 2004-2006 research program
2. Aims and structure of the In Global Competition 2004-2006 research program
3. Central project: enterprise competitiveness index, factors of enterprise competitiveness, competitiveness programs
4. Company strategies at the EU-accession
5. Management and decision making
6. Components and processes of value creation
7. Interconnections among enterprises
8. Expected research outputs and events

## **Bevezetés**

A Versenyképesség Kutató Központ 2004-ben a „Versenyben a világgal” 1995-97. kutatási program és az 1999-es vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés hagyományait folytatva és azok tapasztalataira építve egy hároméves kutatási programot kezdett el „Versenyben a világgal 2004-2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” címmel.

A kutatási program első évében került sor a vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés adatfelvételére és az első eredmények publikálására, és e mellett a kutatási program koncepciójának kimunkálására és a kutatási projektek kialakítására. A kutatási program tervtanulmányai az e területen végzett munka összefoglalásának tekinthetők. Ezen kívül áttekintést nyújtanak a már folyamatban lévő kutatásokról, azok ütemezéséről és várható eredményeiről.

A Kutató Központ a tervtanulmány publikálásával egy műhelytanulmány sorozatot indít el. A műhelytanulmány sorozat egyes darabjaival szeretnénk a versenyképességre vonatkozó ismereteinket gazdagítani, ezekről a szélesebb hazai szakmai közvéleményt tájékoztatni, és eredményeinket mind szélesebb körben megismertetni. Műhelytanulmány sorozatunkat elektronikus és nyomtatott formában is elérhetővé tesszük.

Budapest, 2005. június

Chikán Attila

Czakó Erzsébet

## **1. A 2004-2006-os kutatási program előzményei**

A jelenlegi három éves kutatási program előzményei 10 éves múltat tekintenek vissza: 1995-ben indult a „Versenyben a világgal” – 1995-97 kutatási program, ami Magyarországon elsőként vállalta fel a versenyképesség kutatását alapkutatási jelleggel, közelebbről pedig a mikroszférára irányuló versenyképességi kutatásokat. E program integráns részét képezte a vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés 1996-ban, és e program nyomán alakult meg 1999-ben a Versenyképesség Kutató Központ.

### **1.1. Versenyben a világgal – 1995-97. kutatási program**

A BKE Vállalatgazdaságtan Tanszéke koordinálásában 1995-97. között zajlott le a „Versenyben a világgal” – a magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program. A kutatási programról azért teszünk itt röviden említést, mert témaválasztásában és szellemiségében a jelenlegi kutatási program előzményének tekintjük, valamint építünk a program akkori kutatási eredményeire és kutatásszervezési tapasztalataira.

A kutatási program 1995-ben azzal a céllal indult, hogy az akkor még jobbára átmeneti gazdaságként jellemzett magyar gazdaságban megvizsgálja, hogy vajon miért látszik ellentmondani a látványosan átalakult mikroszféra teljesítménye a kiábrándító makrogazdasági statisztikai adatoknak. A kutatási programot azzal az átfogó kiinduló hipotézissel indítottuk, hogy a mikroszférában sokkal több optimizmusra okot adó tényezőt lehet felfedezni, mint amit a nemzetgazdasági szintű statisztika adatok mutatnak. Célunk pedig az volt, hogy ezeket a tényezőket feltárjuk és nemzetközi összehasonlításban értékeljük. A kutatás tárgyává a mikroszféra versenyképességét tettük, amit néhány évvel korábban, az Egyesült Államokban több „business school” kutatási projektekben vizsgált. Ezeket a kutatásokat és a US Competitiveness Council megközelítését mintának tekintettük a kutatási program során.

A kutatási program a hazai mikroszféra versenyképességét befolyásoló környezeti tényezőket és a hazai vállalatok működési és stratégiai jellemzőit igyekezett nyolc kutatási projekt keretében feltárni a gazdaságpolitika, pénzügyi piacok, az iparági sajátosságok, a gazdasági szereplők közötti interakciók, a menedzsment, a tevékenységszervezés és eredményesség, az információ-felhasználás valamint a társadalmi vonatkozások területein. A kutatási programban 133 főállású oktató és kutató, valamint több mint 100 egyetemi hallgató működött közre, és munkájuk eredményeként több mint 270 kutatási produktum – műhelytanulmányok, esettanulmányok és jelentések – készült el, amit több mint 3000 címzettnek küldtünk meg.



A kutatási program egyik legfontosabb átfogó, a gazdasági versenyképességre is releváns megállapítása 1997 közepén az volt, hogy a gazdasági átmenetnek vége, azaz a mikroszférában a látványos és drámai változások időszaka lejárt, és a vállalatok működését alapvetően a hazai piacgazdaság keretei és törvényszerűségei befolyásolják. A vállalatok működési környezetére vonatkozóan ez azt jelentette, hogy a külső és belső környezet stabilizálódott: az intézményi rendszer kiépült, a tulajdonosi viszonyok rendeződtek, a versenytársak jelenléte és a fogyasztók növekvő elvárásai pedig a piacgazdasági működési megoldások átvételére ösztönöznek.

## 1.2. Vállalati versenyképességi kérdőíves felmérések

A „Versenyben a világgal” kutatási program legkiterjedtebb empirikus felmérését az 1996 március-június között lezajlott vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés jelentette. Ezt a kérdőíves felmérést már az első alkalommal úgy készítettük elő, hogy majd időről-időre megismételjük. Erre 1999-ben és 2004-ben került sor. A jelenlegi kutatási program központi empirikus alapját is a vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés adatbázisai jelentik. A következő fejezetekben szereplő kutatási tervek nagy része a kérdőívek elemzésére épül.

A felmérés **kérdőívének** egyedülálló sajátossága, hogy a vállalaton belüli, a vállalatok közötti és a vállalat és környezete közötti kapcsolatokról átfogóan és teljes körűen gyűjtünk információkat. Ezzel lehetővé válik, hogy a kérdőíveket kitöltő vállalatvezetők által deklarált célok és önértékelések tükrében értékeljük a belső működés konzisztenciáját, és a környezethez való viszonyulást. A kérdőív négy részből („szet”) áll, és a vállalati működés legátfogóbb tevékenységi területeihez igazodóan tagolódik: felső vezetői, marketing, értékteremtő folyamatok (termelés) és pénzügyek kérdőívszetekre. A négy kérdőívszet lehetőséget teremt arra, hogy a vállalati működés (pl. értékesítés, logisztika, szervezeti formák) részleteit is vizsgálhassuk, és az egyes gazdálkodástudományi területekre vonatkozó hipotéziseket tesztelhessük. A kérdőív önkitöltős, alapvetően a kitöltő vállalatvezetők véleményét kéri, e mellett azonban a vállalat méretére és teljesítményére vonatkozó számadatokat is tartalmaz. A kérdőívet az adatfelvétel megismétlése előtt úgy dolgozzuk át, hogy alkalmas maradjon az összehasonlításokra valamint kérdezzen rá a legújabb jelenségekre is.

Kérdőívünk sajátossága, hogy azon vállalatok tudják kitölteni, amelyek elérték azt a méretbeli szintet, ahol a négy tevékenységi terület (felső vezetés, marketing, termelés-szolgáltatás, pénzügy) vállalaton belüli szervezeti egységként is megjelenik, azaz tagolt szervezeti struktúrával rendelkeznek, és általában minimum négy felelős vezetőnek kell részt venni kitöltésükben. Ebből következik, hogy megállapításaink létszám szerint elsősorban a közép- és nagyvállalatokra vonatkoznak. A megkeresett vállalatok 50 főnél nagyobb alkalmazotti létszámmal működő, önálló jogi személyiségű vállalatok. A vállalatok körét a kérdőíves felméréseinkben már részt vett vállalatokból, és a KSH vállalati adatbázisaiból úgy állítjuk össze, hogy létszám és méret alapján **mintánk** reprezentatív legyen a magyar vállalati sokaságra. A versenyképességi felmérések adatbázisaiban az egyes időpontokra

vonatkozóan több mint 300 vállalat által kitöltött kérdőívszettek változói szerepelnek. A több mint 300-as vállalati minta módot ad arra, hogy különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonosi struktúra) alapján részmintákat képezzünk, és a részmintába tartozó vállalatcsoportot jellemezzük.

Mindegyik **kérdőíves felmérésének** volt egy adott időpontban érvényes apropója. Az 1996-os adatfelvételt a helyzetleírás szándéka motiválta: vajon alkalmazzák-e a hazai vállalatok a piacgazdaságokban elterjedt megoldásokat? Az 1999-es felméréskor már kíváncsiak voltunk arra, hogy milyen változás ment végbe a hazai vállalatok működésében és működési környezetében szűk 3 év alatt. A 2004-es felmérés aktualitását pedig az EU-csatlakozás adta: a csatlakozás időpontjára vonatkozóan egy helyzetképet tudunk adni, és ezt a helyzetképet az előző két adatfelvétel adatai alapján értékelni is tudjuk: milyen fejlődést értek el a hazai vállalatok működésükben. A három időpontra rendelkezésre álló adatbázisok a kérdőív logikájának köszönhetően lehetőséget teremtenek longitudinális elemzésekre: vizsgálni és értékelni tudjuk az 1996-2004. közötti időszak fejlődési tendenciáit a mintában szereplő vállalati populációra, meghatározott jellemzőkkel rendelkező vállalati körre és a vállalati versenyképesség alakulására és az azt befolyásoló vállalati működési területekre.

A kérdőíves felmérések adatbázisait matematikai-statisztikai eszközökkel elemezzük, az **elemzésekhez** SPSS statisztikai programcsomagot használunk. Az elemzések első eredményeit fél éven belül gyorsjelentés formájában publikáltuk (Gyorsjelentés 1996, 1999 és 2004), és eljuttattuk a kérdőívet kitöltő vállalatvezetőknek. A gyorsjelentések megjelenését követően került és kerül sor a részletes elemzésekre. Ezeknek az elemzéseknek a terveit foglalják magukba a kutatási program projektjeinek tervtanulmányai.

### **1.3. Versenyképesség Kutató Központ**

Versenyképesség Kutató Központ 1999-ben az 1995-1997. között lezajlott „Versenyben a világgal – a magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői” c. kutatási program szellemiségére és eredményeire építve alakult meg. Azt a célt fogalmazták meg alapítói, hogy elsősorban vállalati versenyképességgel foglalkozó kutatásokat végeznek és koordinálnak. A Versenyképesség Kutató Központ alapító tagjai a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási (jelenleg Budapesti Corvinus) Egyetem Gazdálkodástudományi Kar oktatói és kutatói voltak, 1999-ben Bayer József egyetemi docens és Czákó Erzsébet egyetemi adjunktus, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Berács József tanszékvezető egyetemi docens és Bauer András egyetemi docens, Marketing Tanszék, valamint Dobák Miklós tanszékvezető egyetemi tanár és Antal-Mokos Zoltán egyetemi docens, Vezetési és Szervezési Tanszék. A kutatóközpont a Vállalatgazdaságtan Tanszéken alakult meg.

Az alapítók azzal a céllal hozták létre a Versenyképesség Kutató Központot, hogy a mikrogazdaság, különösen a hazai vállalati szféra versenyképességére vonatkozó tudományos kutatások nemzetközileg elismert hazai központjává váljon.. Az alapítók személyéből fakadóan a Versenyképesség Kutató Központ elsősorban a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi

Karának oktatóira támaszkodik. A Kar oktatói jelentik azt a szakmai-tudományos bázist és szellemi kapacitást, amely a vállalati versenyképességi kutatások végzéséhez és szervezéséhez szükséges. A vezető oktatók rendelkeznek azokkal a nemzetközi szakmai ismeretekkel, tapasztalatokkal, nemzetközi ismertséggel és kutatói hálózattal, amelyek a vállalati irányultságú versenyképességi kutatásokhoz szükségesek. A Kutatóközpont a Vállalatgazdaságtan Intézet keretén belül működik. Jelenlegi kutatási programjában a Vállalatgazdaságtan Intézet, valamint a Média és Marketing Intézet, a Vezetéstudományi Intézet és a Környezettudományi Intézet munkatársai játszanak meghatározó szerepet. A Központ első igazgatója Czákó Erzsébet volt, akit ebben a funkcióban 2004 januárjában Chikán Attila követett.

A Központ legfontosabb tevékenységét a vállalati versenyképességi kérdőíves felmérések gondozása és időről-időre történő megismétlése jelenti. A Versenyképesség Kutató Központ elsődlegesen a vállalati versenyképesség összetevőit kutatja, azonban kutatásainkban mindig is jelen voltak a makrogazdasági, közelebbről, a kormányzati versenyképességi programokra vonatkozó kutatások is. A Versenyképesség Kutató Központ megalakítása óta az alábbi fontosabb kutatási projekteket koordinálta ill. végezte:

- A Gazdasági Minisztérium gazdaságstratégiai kutatási programjához kapcsolódó „Versenyképesség '99” c. kutatási program keretében matematikai-statisztikai elemzések a felmért 309 hazai vállalat működésének versenyképességéről és az eredményekről – az 1996-ban végzett „Versenyben a világgal” elnevezésű kutatómunka folytatásaként. A kutatási eredményekről a megbízó számára kutatási összefoglaló készült 2000 márciusában.
- Vállalataink európai versenyképességéért -A versenyképesség koncepcionális háttere és alakulása a XXI. század küszöbén – tudományos konferenciarendezés és az előadások kivonatának publikálás a Magyar Tudomány Napja rendezvénysorozat részeként 2001 őszén.
- Angol és magyar nyelvű szakkönyvek írása: National Competitiveness In Global Economy. The Case of Hungary és Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban címmel az 1996. és 1999. évi versenyképességi kérdőívek adatbázisai alapján. A munkákat a BKÁE normatív kutatási kerete támogatta, a kötetek az Akadémia Kiadó gondozásában jelentek meg 2002-ben.
- „Project on EU Integration on the Automotive Industry in the Countries of Central and Eastern Europe” címmel a magyar, a cseh, a lengyel és a szlovák autóipar összehasonlító elemzése az UNIDO felkérésére, 2002-2003.

## 2. A 2004-2006-os kutatási program célkitűzései és struktúrája

Ebben a fejezetben a 2004-2006-os kutatási programban értelmezett és használt versenyképesség definíciót ismertetjük elsőként. Ezt követően vázoljuk fel azt a kutatási teret és annak dimenzióit, amihez igazodóan kialakítottuk kutatási terveinket. A kutatási tervek ismertetése előtt ismertetjük a program szervezeti felépítését.

### 2.1. Makrogazdasági és vállalati versenyképesség

Már az 1995-ös Versenyben a világgal c. kutatási program indításakor szükségét éreztük annak, hogy megfogalmazzuk, mit is értünk versenyképességen, amire az utóbbi években itthon sokasodó „versenyképes” jelző és „versenyképesség” fogalom további ösztönzést jelentett. A Kutató Központ jelenlegi versenyképesség felfogása szorosan kapcsolódik az 1995-ben megfogalmazotthoz, amit azonban továbbfejlesztettünk a 2004-ben újra indított kutatási program számára, az időközben megismert újabb, hazai és nemzetközi versenyképesség definíciók ill. megközelítések<sup>1</sup> alapján. Az alábbi definíciókat Chikán Attila<sup>2</sup> fogalmazta meg 2004. májusában azzal a céllal, hogy e definíciók kutatási program során az egyes kutatási projektek és azok témái számára egy egységes gondolkodási keretet és a gyakorlatba átültethető megközelítést jelentsenek.

A **nemzetgazdaság versenyképessége** alatt a következőket értjük:

„a nemzetgazdaságnak az a képessége, hogy egy nemzetgazdaság úgy tud létrehozni, felhasználni illetve a globális verseny keretei között értékesíteni termékeket és szolgáltatásokat, hogy közben saját termelési tényezőinek hozadéka, s ezzel párhuzamosan állampolgárainak jóléte fenntartható módon növekszik. Ezen versenyképesség feltétele az erőforrások termelékenység-növekedésének elősegítése a vállalatok és más intézmények hatékonyságának növekedését biztosító feltételek folyamatos fenntartása útján.”

Ez a definíció az 1995-ös változatot két új vonással gazdagította: az egyik a globális verseny, a másik pedig a versenyképesség céljának beemelése. Ez utóbbi rámutat a versenyképesség eszköz jellegére társadalmi kontextusban: a versenyképességnek hozzá kell járulnia az állampolgárok jólétének növekedéséhez. A definíció folytatásaként a megvalósulás feltétele szerepel. Ez a kitétel integrálja a versenyképességi definícióban erőteljesen hangsúlyozott termelékenység növekedést, amelyről azt állítja, hogy az a gazdaság meghatározó szereplőinek (ez nem csak a vállalatokat jelenti!) hatékonyság növekedése nyomán érhető el. Implicite e feltétel azt is magába foglalja, hogy ez a

<sup>1</sup> A definíciók áttekintése többek között kiterjedt az Európai Unió, a versenyképességi listákat publikáló Világgazdasági Fórum és az IMD dokumentumaira, valamint számos külföldi és hazai kutató publikációjára. Ezek közül kiemeljük Scott – Lodge (1985), M. E. Porter (1990 és 1998) és Cho – Moon (2000) munkáját.

<sup>2</sup> Chikán Attila: Versenyképesség: kutatási modell, fogalmak. Szakmai kollokvium, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, 2004. május 26.

magatartás meghatározott feltételek teremtésével ösztönözhető, ami a kormányzati politikák és eszközök terrénuma.

Ez a nemzetgazdasági versenyképesség definíció olyan közgazdaságtani definíció, amely figyelembe veszi, hogy a gazdaság a társadalom egyik olyan alrendszere, amelyiknek megvannak a maga törvény- és szabályszerűségei. Magába foglalja továbbá azt a sajátosságot, hogy globális gazdaságban újra kell gondolni a nemzetgazdaságok szerepét, és hogy a termelési tényezők megújíthatók és megújítandók. A definícióban szereplő versenyképességi feltétel megfogalmazása igyekszik logikailag összekapcsolni a makrogazdasági termelékenységet a mikroszférával (iparágak és vállalatok). A megfogalmazott definíció olyan „meta-definíciónak” tekinthető, amelyik magába foglalja azok elemeit, és lehetőséget teremt a versenyképesség makro- és mikroszintű kutatására, valamint kutatási eredmények alapján lehetőséget kínál olyan makrogazdasági, részrendszerekre ható javaslatok megfogalmazására, amelyek elősegíthetik ill. kikényszerítik a vállalatok eredményesebb működését.

A *vállalati*<sup>3</sup> *versenyképesség definíció* jelentős módosításra került a jelenlegi kutatási fázisban. Felfogásunkban a

„vállalati versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartása mellett tartósan tud olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, amelyeket azok a versenytársak termékeinél (szolgáltatásainál) inkább hajlandók a vállalat számára nyereséget biztosító feltételek mellett megfizetni. Ezen versenyképesség *feltétele*, hogy a vállalat legyen képes a környezeti és a vállalaton beüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra, a versenytársaknál tartósan kedvezőbb piaci versenykritériumok teljesítésével.”

A vállalati versenyképesség megfogalmazásánál a korábbi megközelítéshez viszonyítva új elem, hogy a vállalatokat olyan társadalmi képződményeknek is tekintjük, amelyeknek a fennálló társadalmi normákhoz alkalmazkodniuk kell. A másik új elem a vállalatok nyereséges működésére vonatkozó kitétel. A vállalati versenyképesség a piaci verseny feltételei közepette dől el, ahol a vállalat termékei versenyeznek. A vállalati versenyképesség definícióban megfogalmazott feltétel arra mutat rá, hogy a versenyképesség fenntartása folyamatos alkalmazkodást követel, és a legfőbb viszonyítási pontot a termékpiacokon keresztül meghatározandó versenytársak jelentik. A definíciónak ezek az összetevői megteremtik a vállalati versenyképesség többszintű értelmezési lehetőségét: termék, vállalat és iparág/szektor, és további elemzési lehetőséget kínálnak éppúgy, mint ahogyan a legkurrensebb vállalatelméleti megközelítések alkalmazásának is teret nyitnak.

---

<sup>3</sup> Ismét rámutatunk arra, hogy kutatásainkban azokra a vállalatokra összpontosítunk, amelyek 50-nél nagyobb alkalmazotti létszámmal működnek, és a vállalati működés területei (felső vezetés, kereskedelem és marketing, pénzügyek, termelés) szervezetileg is elkülönülnek egymástól.

E két definíció tükrében értékelve a Kutató Központ tevékenységét, kutatási területünk a vállalatok versenyképességére és annak környezeti feltételeire irányul. Kutatásaink központi elemét a már említett *vállalati versenyképességi kérdőíves felmérések* adják. Kérdőíves felméréseink egyedisége abból ered, hogy a vállalaton belüli, a vállalatok közötti és a vállalat és környezete közötti kapcsolatokról átfogóan és teljes körűen gyűjtünk információkat. Ezzel lehetővé válik, hogy a kérdőíveket kitöltő vállalatvezetők által deklarált célok és önértékelések tükrében értékeljük a belső működés konzisztenciáját, és a környezethez való viszonyulást. A három időpontban gyűjtött adatbázisok lehetőséget teremtenek longitudinális elemzésekre is. Tisztában vagyunk azzal, hogy az önértékelő kérdőíves felmérésnek megvannak a maga módszertani korlátai. Éppen ezért törekedtünk és törekszünk arra, hogy az adatokból kirajzolódó legfontosabb kutatási problémákat más módszertanra építve is feltárjuk. Ezek a területek szakmai kompetenciáinknál fogva elsősorban gazdálkodástudományi területeket jelentenek.

## 2.2. A program kutatási modellje

A nemzetgazdasági és a vállalati versenyképesség definíciókkal összhangban 2004 tavaszán több szakmai műhelybeszélgetés alapján kialakítottuk a program kutatási modelljét. Ezzel az volt a célunk, hogy kijelöljük azokat a kereteket és közelítésmódokat, amelyek alapján az egyes kutatási projekteket ki szeretnénk volna alakítani ill. rendszerbe foglalni. A kutatás koncepcionális keretének kialakításához meghatároztuk a **kutatás terét**, és végiggondoltuk, hogy a kutatás terét kijelölő a tényezőcsoportokat milyen **dimenziókban** vizsgálhatjuk, és erőforrásainkat is figyelembe véve meghatároztuk a **kutatás fókuszpontjait**.

Kutatásainkban a vállalati versenyképességre összpontosítunk. A vállalati versenyképesség legfőbb aktorának a vállalat felső vezetését tekintjük, hiszen a felső vezetők vannak döntési helyzetben a vállalat működési irányainak meghatározásában. A felső vezetés szempontjából folytatjuk kutatásainkat, mert úgy ítéljük meg, hogy a felső vezetésnek a feladata a versenyképes működés megvalósítása. Feltételezzük, hogy a vállalati versenyképesség egyrészt vállalaton belüli alkalmazkodás eredménye, másrészt alkalmazkodás a különböző környezeti tényezőkhez. Ennek alapján a kutatás terét két tényezőcsoporttal határoztuk meg – a vállalaton belüli alkalmazkodás és a környezeti tényezők -, amelyeken belül kutatási területeket emeltünk ki.

### A vállalaton belüli alkalmazkodásnak négy kutatási területe:

- **Stratégia:** A vállalati versenyképesség kulcskategóriája az alkalmazkodás. A gazdálkodástudományokban a vállalat hosszú távú működésének és a környezeti változások kezelésének kulcsterületét a vállalati stratégia kialakítása, és a stratégiai menedzsment területe jelenti. Ezt fedi az első terület.

- **Vezetés, döntés:** A vállalat működése és alkalmazkodása vezetői döntéseknek a következménye, a döntések végrehajtásában pedig az alkalmazottaknak kiemelkedő szerepük van. Ezt a logikát fejezi ki a második tényező, ami a vállalatirányítás és vezetés, a vezetői döntéshozatal (pl. sajátosságai, a döntések alapjai, technikái), az alkalmazottak (emberi erőforrás), a szervezeti kultúra és a szervezeti formák területeit foglalja magába.
- **Értékteremtés:** A vállalati értékteremtés a gazdálkodástudomány egyik meghatározó területe. Az értékteremtést a meghatározó érintett csoportok szempontjából éppúgy értelmezhetjük, mint a vállalaton belüli tevékenységi területek oldaláról. Kutatási területünkben ez a terület a vállalat legfontosabb működési területeit (pl. termelés, marketing, pénzügyek, logisztika) vizsgálja.
- **Vállalközi kapcsolatok:** az 1990 évek végén előtérbe kerültek a vállalatok közötti együttműködések, és a vállalatok közötti kapcsolatok a vállalati eredményességet befolyásoló egyik meghatározó tényezővé váltak. Ezt a jelenséget hivatott a negyedik terület vizsgálni a hazai vállalatok körében.

A hazai vállalatok versenyképességét befolyásoló **környezeti tényezők** között vannak olyan tényezőcsoportok, amelyek hosszú távon, különösebb apropó nélkül befolyásolják a versenyképességet (ilyen pl. az üzleti szféra vagy a technológiai fejlődés), és vannak olyanok, amelyek hatása időlegesen kerül előtérbe és válik meghatározóvá (ilyen esetünkben pl. az EU-csatlakozás, vagy a tulajdonosi szerkezet). E megfontolások alapján **négy kutatási területet** emeltünk ki:

- **EU csatlakozás:** Az Európai Unióhoz való csatlakozást olyan önmagában összetett környezeti változásnak tekintjük, amely hosszú távon meghatározza a hazai vállalatok működési lehetőségeit és fejlődésük lehetséges pályáit.
- **Üzleti szféra:** Az üzleti szféra működését meghatározó ill. az üzleti szféra által is befolyásolható intézményrendszert és ennek működését értjük ez alatt. Idetartoznak a gazdaságpolitika területei, a gazdasági és társadalmi elvárásokat közvetítő intézményi rendszer és annak működése.
- **Technikai fejlődés, tudástársadalom:** A XXI. században még inkább igaz, hogy a vállalatok működését és fejlődési lehetőségeit alapvetően befolyásolja a technikai fejlődés és a legújabb tudományos eredmények gazdasági célú felhasználása. Ezért külön kutatási területként emeltük ki a technikai fejlődést és a tudástársadalom (knowledge based society) hatásainak vizsgálatát.
- **Tulajdonosi szerkezet:** Kutatásaink a vállalat felső vezetése szempontjából vizsgálja a versenyképességet. Ennek legközvetlenebb külső keretét, a vállalat aspirációit alapvetően befolyásoló tényezőjét a tulajdonosi szerkezet jelenti. A vállalati versenyképesség kutatásában alapvető kérdés, hogy a vállalatok eltérő

tulajdonosi szerkezete (pl. közösségi, külföldi magán, belföldi magán többségi tulajdonos) milyen hatással van a vállalati versenyképesség alakulására.

Empirikus adatbázisainkra és meglévő kutatási eredményeinkre támaszkodva, a vállalatok belüli alkalmazkodás területei és a környezeti tényezők négy **dimenzió**ban vizsgálhatók:

**Helyzetfelmérés, 2004.** – Az EU-csatlakozás időpontját a hazai vállalatok versenyképessége szempontjából olyan mérföldkőnek tekintjük, amelyre vonatkozóan érdemesnek tartunk helyzetleírást adni a hazai vállalatok működési jellemzőiről. Előre tekintve ez a helyzetleírás viszonyítási pontja lehet az EU-tagság során elért fejlődés megítélésének.

**Fejlődés, 1996-2004.** – A Versenyben a világgal kutatási program megállapításai szerint a hazai vállalatok működését a piaczgazdasági logika alapján való működés jellemezte. A rendelkezésre álló adatbázisok és kutatási eredmények lehetőséget adnak annak felvázolására, hogy a rendszerváltást követően milyen területeken milyen elmozdulások jellemezték a vállalatokat.

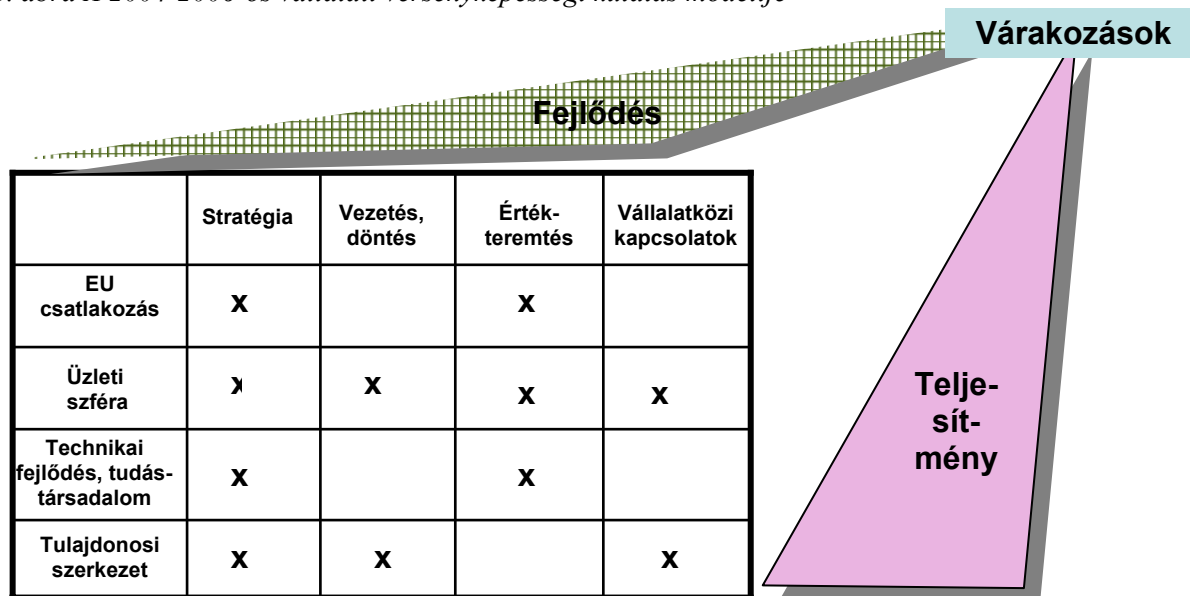
**Teljesítményértékelés** – A vállalatok teljesítményét két dimenzió mentén igyekszünk értékelni. Egyrészt a vállalati működésre vonatkozó, pénzügyi kimutatásokból származó adatokkal, másrészt pedig kvalitatív eszközökkel igyekszünk arra is választ kapni, hogy a legfejlettebb vezetési és gazdálkodási módszerek elterjedtsége alapján milyen kép jellemzi a hazai vállalatokat.

**Várakozások** – Ez alatt elsősorban a felső vezetők várakozásait értjük. A várakozások feltérképezésére egyrészt a 2004-es kérdőíves felmérés eredményei adnak lehetőséget, másrészt pedig terveink között szerepel, hogy a meghatározó hazai vállalatok felső vezetőinek véleményét feltérképezzük.

A fentiek alapján a program kutatási modelljét az 1. ábra összegzi. Az ábrán „X”-szel jelöltük a kutatás fókuszpontjait, azaz azokat a területeket, amelyekre kutatásainkban kiemelt figyelmet kívánunk szánni.



1. ábra A 2004-2006-os vállalati versenyképességi kutatás modellje



### 2.3. A kutatási program felépítése

Az előző pontban szereplő kutatási modellhez illeszkedően öt kutatási projektet alakítottunk ki. A vállalati versenyképesség tényezőire irányuló kutatási programunk négy projektje az előző pontban bemutatott kutatási modellben szereplő, a vállalaton belüli alkalmazkodás területeit fedi le, és az egyes területek sajátosságaihoz igazodóan vizsgálja a környezeti tényezők szerepét a meghatározott dimenziókban. Az ún. központi projekt egyrészt a négy kutatási projektekhez kapcsolódó kutatásokat foglal magába, másrészt olyan átfogó kutatási területet tartalmaz, amelyek a vállalati versenyképesség tényezőire vonatkozó kutatások eredményeit kívánja szintetizálni.

A kutatási projektekben a **BCE Gazdálkodástudományi Kar** négy intézetének munkatársai vesznek részt: Környezettudományi Intézet, Média és Marketing Intézet, Vállalatgazdaságtan Intézet és Vezetéstudományi Intézet. A kutatási program koordinálását **Versenyképesség Kutató Központ** látja el, a szervezeti támogatást a Vállalatgazdaságtan Intézet biztosítja. A program igazgatója Chikán Attila, társigazgatója Czakó Erzsébet, a program titkára Pálfi Ildikó. A kutatási projektek és alprojektek vezetői:

#### Központi projektek – Chikán Attila, Vállalatgazdaságtan Intézet

1. Vállalati versenyképességi index – Chikán Attila, Vállalatgazdaságtan Intézet
2. A vállalati versenyképességet befolyásoló tényezők – Chikán Attila, Vállalatgazdaságtan Intézet
3. A versenyképességi kutatások és a versenyképességi programok – Czakó Erzsébet, Vállalatgazdaságtan Intézet

### **Vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában – Balaton Károly, Vezetéstudományi Intézet**

1. Az EU csatlakozáshoz való viszony hatása a vállalati stratégiára – Balaton Károly, Vezetéstudományi Intézet
2. Az üzleti szféra jellemzőinek hatása a vállalati stratégiákra – Balaton Károly, Vezetéstudományi Intézet
3. Technológiai fejlődés és tudástársadalom hatása a vállalati stratégiákra – Tari Ernő, Vezetéstudományi Intézet
4. Tulajdonosi szerkezet, vállalati forma és a stratégia kapcsolata – Tóth Krisztina, Vezetéstudományi Intézet

### **A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában – Zoltayné Paprika Zita, Vállalatgazdaságtan Intézet**

1. Vállalati szervezet, szervezeti kapcsolatok – Dobák Mikós, Vezetéstudományi Intézet
2. Humán menedzsment – Takács Sándor, Vezetéstudományi Intézet
3. Vezetők és vezetés, a döntéshozatal gyakorlata – Zoltayné Paprika Zita, Vállalatgazdaságtan Intézet
4. Teljesítménymérés és kontrolling – Wimmer Ágnes, Vállalatgazdaságtan Intézet és Bodnár Viktória
5. Vezetői magatartás – Bakacsi Gyula, Vezetéstudományi Intézet
6. Környezetvédelem – Kerekes Sándor, Környezettudományi Intézet

### **A vállalati értékteremtés összetevői és folyamata – Demeter Krisztina, Vállalatgazdaságtan Intézet**

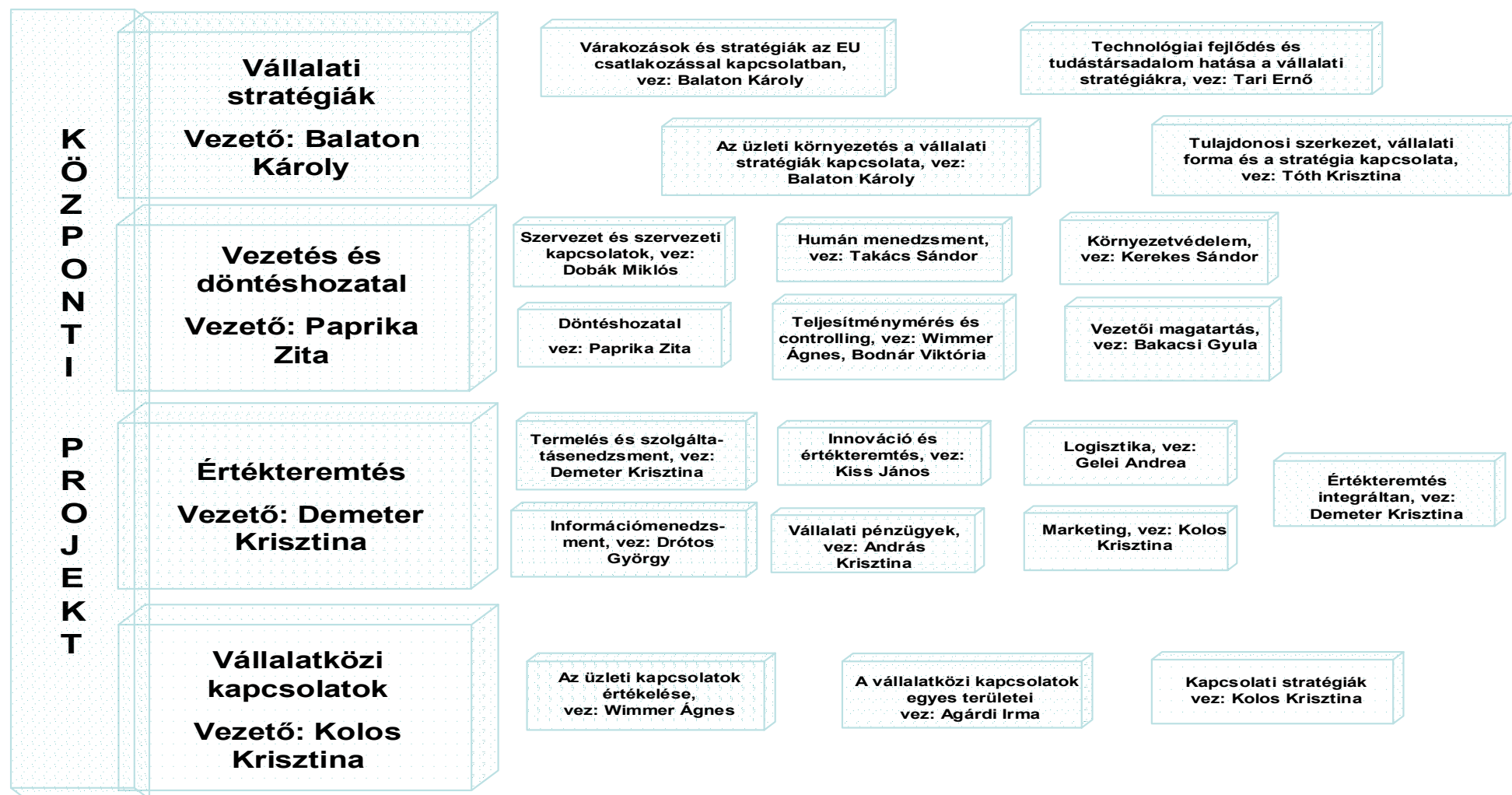
1. Termelés és szolgáltatásmenedzsment – Demeter Krisztina, Vállalatgazdaságtan Intézet
2. Innováció és értékteremtés – Kiss János, Vállalatgazdaságtan Intézet
3. Logisztika – Gelei Andrea, Vállalatgazdaságtan Intézet
4. Információmenedzsment – Drótos György, Vezetéstudományi Intézet
5. Marketing – Kolos Krisztina, Média és Marketing Intézet
6. Vállalati pénzügyek – András Krisztina, Vállalatgazdaságtan Intézet
7. Értékteremtés integráltan – Demeter Krisztina, Vállalatgazdaságtan Intézet

### **A vállalatközi kapcsolatok fejlődése és jellemzői – Kolos Krisztina, Média és Marketing Intézet**

1. Az üzleti kapcsolatok értékelése – Wimmer Ágnes, Vállalatgazdaságtan Intézet
2. A vállalatközi kapcsolatok egyes területei – Agárdi Irma, Média és Marketing Intézet
3. Kapcsolati stratégiák – Kolos Krisztina, Média és Marketing Intézet

A kutatási projekteket és alprojektjeiket a 2. sz. ábra mutatja be

2. ábra. A kutatási program projektjei és alprojektjei



### **3. A program központi projektjei**

A kutatási program központi projektjei holisztikusan közelítik meg a gazdasági versenyképességet és az arra ható tényezőket, és olyan kutatási területeket fednek le, amelyek a vállalati versenyképesség összetevőire és szintjeire vonatkozó kutatások eredményeit a vállalati felső vezetés és a kormányzati döntéshozók számára összegzik és közvetítik. Mondhatni, hidat képeznek a gazdálkodástudományi szakterületekhez kapcsolódó kutatásokban, és összegzik azok eredményeit a vállalatok kívüli, a gazdasági versenyképességet előmozdítani tudó érintett csoportok számára. E mellett arra is törekszünk, hogy a vállalati versenyképességre vonatkozó kutatásoknak közös platformját hozzuk létre. Négy olyan kutatási kérdést fogalmaztunk meg, amelyekre választ adva ezt el szeretnénk érni:

- A vállalati versenyképességi kérdőívek alapján milyen állítások fogalmazhatók meg a magyar gazdaság versenyképességére vonatkozóan?
- Hogyan értékelhető ebben az üzleti szféra, különösen a vállalatok szerepe és hozzájárulása?
- Milyen tényezők figyelembevételével és hogyan értékelhető az egyes vállalatok versenyképessége?
- Mi a viszonyunk a külső hatásokhoz, a legfontosabb nemzetközi trendekhez a versenyképesség erősítésében?

A fenti kutatási kérdésekre adandó válaszokhoz szükséges kutatásokat három központi alprojektbe szervezzük: (1) ki szeretnénk munkálni egy vállalati nézőpontú versenyképességi indexet, (2) a vállalati versenyképesség tényezőit vállalatvezetői vélemények tükrében szeretnénk értékelni és előre jelezni, és (3) szeretnénk áttekinteni a mértékadó versenyképességi programok koncepcióját és megvalósítását.

#### **3.1. Vállalati versenyképességi index**

Célunk a nemzetközi makroszintű versenyképességi indexek mintájára egy vállalati versenyképességi index koncepciójának kidolgozása és kimunkálása. A vállalati versenyképességi index több szempontból nemzetközi újdonságot jelent. A versenyképességgel foglalkozó nemzetközi irodalomban az 1990-es években szakmai konszenzus alakult ki abban, hogy a nemzetgazdasági versenyképesség fundamentumát a vállalati versenyképesség jelenti. Ezt a szakmai konszenzust elfogadva vetődött fel bennünk az az igény, hogy a vállalati versenyképességet is szükséges értékelnünk, mégpedig vállalati nézőpontból. Nem ismerünk olyan nemzetközi kutatásokat és versenyképességet értékelő munkákat, amelyek a vállalati versenyképesség vállalati nézőpontú

értékelésével foglalkoznának. Úgy véljük, hogy a vállalati versenyképességről meglévő ismereteink és a Versenyképesség Kutató Központ vállalati versenyképességi kérdőíves felméréseinek adatbázisai lehetőséget adnak erre. A versenyképességi index koncepciójának kidolgozásában figyelembe vesszük azokat a nemzetközi makroszintű versenyképességi indexeket is (különösen az IMD és a WEF jelentéseiben használtak tartalmát és módszertanát), amelyek makroszintről közelítve értékelik a vállalati versenyképességet.

A vállalati versenyképesség vállalati nézőpontú értékelésében vállalati felső vezetői véleményekre és a vállalati teljesítményt tükröző adatokra kívánunk támaszkodni. Az index három összetevőre épít: adatok, saját helyzet értékelése, és szándékok. Az egyes összetevők tartalmának, a közöttük lévő összefüggések megfogalmazásának kimunkálása a koncepcióalkotás feladata lesz. A rendelkezésünkre álló adatbázisokon szeretnénk próbaszámításokat végezni különböző időpontokra és különböző vállalatcsoportokra egyaránt. A versenyképességi index reményeink szerint alkalmas lesz arra, hogy az index kiszámításához információkat nyújtó vállalatok értékeljék saját helyzetüket időben és térben egyaránt.

A fenti koncepciónak megfelelően az alprojekt *ütemezése* a következő:

- A vállalati versenyképességi index koncepciójának kialakítása – 2005. január – május.
- Próbaszámítások a vállalati versenyképességi adatbázisokon – 2005. június - augusztus
- A vállalati versenyképességi indexre vonatkozó első eredmények vitája – 2005. szeptember
- A vállalati versenyképességi index publikálása – 2005. október

*Közreműködő kutatók:* András Krisztina, Balaton Károly, Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Demeter Krisztina, Kolos Krisztina, Lesi Mária, Wimmer Ágnes, Zoltayné Paprika Zita és egyetemi hallgatók

### **3.2. A vállalati versenyképességet befolyásoló tényezők**

A vállalati versenyképesség legfőbb aktora a vállalat felső vezetése. A felső vezetés, és így a vállalatok mozgásterét nagymértékben meghatározza az a gazdasági és társadalmi környezet, amelyben stratégiájukat megfogalmazzák. E tézisből kiindulva ez az alprojekt két forrásra építve igyekszik a vállalati versenyképességet és az azt befolyásoló tényezőket leírni, rendszerezni és értékelni: a vállalati versenyképességi kérdőívek és felső vezetői interjúk alapján.

A vállalati versenyképességi felmérés elsősorban feltáró és leíró megállapításokra ad lehetőséget. Ezekre építve a minta különböző szempontú csoportjait alakítjuk ki, amelyekre részben az egyes kutatási alprojekteket keretében, másrészt pedig a központi kutatásokhoz kapcsolódóan végzünk a

matematikai statisztikai elemzéseket. Az ok-okozati összefüggések feltárását a vállalatvezetői interjúkkal szeretnénk elősegíteni. A következő kutatási kérdésekre szeretnénk választ adni:

### **I. Környezeti hatásokkal összefüggő kérdések**

- A magyar gazdaságpolitika vagy a nemzetközi konjunktúra befolyásolja-e inkább a vállalati stratégiákat?
- Milyen fő gazdasági és társadalmi tendenciák befolyásolják a vállalat üzleti tevékenységét? Hogyan hatnak ezek?
- Mit várnak az EU-tagságtól? Mit tesznek azért, hogy az EU-ban sikeresen helytálljon a vállalat?
- Mely területeken és hogyan segíthet a magyar kormány a hosszú távú vállalati versenyképesség támogatása érdekében?

### **II. A vállalati versenyképesség**

- Hogyan mérhető ill. méri a vállalat versenyképességét?
- Mely környezeti tényezők és miért jelentenek bizonytalanságot? Milyen hatása van ennek a vállalat működésére?
- Miért alacsony a hazai vállalatok kockázatvállalási hajlandósága?
- Miért értékelik mindig jobbra a saját vállalatokat? Optimizmusból vagy problémahárításból ered-e ez a jelenség?
- Miben jobbak a nemzetközi piacvezető vállalatok? Mit miért tudnak vagy nem tudnak meghonosítani a hazai vállalatok a legjobb gyakorlatból?
- Valóban jobbak-e a reálteljesítmények, mint a pénzügyi teljesítmény? Ha igen, miért nem jelenik meg a reálteljesítmény értékelése a pénzügyek nyelvén?
- Hogyan nyilvánul meg a vállalat társadalmi felelőssége és milyen trendeket lát ezen a téren?

### **III. Vállalaton belüli tényezők**

- A stratégiai célokhoz igazodik a szervezet, vagy a szervezet aspirációihoz a stratégiai célkitűzések?
- Mely tevékenységi területeknek van kiemelkedő jelentősége a vállalat hosszú távú eredményes működése szempontjából?
- Miért alacsonyak a hazai vállalati K+F (innovációs) ráfordítások?
- Hogyan értékelhető a vállalat gazdálkodás-módszertani felkészültsége a legfőbb versenytársakhoz viszonyítva?

Az alprojekt *kutatási terve*:

- A vállalati versenyképességi felmérések mintájának csoportjai - 2005. március
- Vállalatvezetői vélemények az állam tevékenységéről és annak hatásairól - 2005. augusztus

- A felső vezetői interjúk koncepciója, főbb kérdései és az interjúban részt vevők köre 2005. június
- Felső vezetői interjúk – 2005. szeptember – november
- A felső vezetői interjúk értékelése – 2006. január

*Közreműködő kutatók:* András Krisztina, Balaton Károly, Chikán Attila, Czakó Erzsébet, Demeter Krisztina, Gáspár Judit, Kolos Krisztina, Lesi Mária, Wimmer Ágnes, Zoltayné Paprika Zita, és egyetemi hallgatók

### **3.3. A versenyképességi kutatások és a versenyképességi programok**

A versenyképesség kutatása az 1990-es évek során világszerte elterjedt, ám ennél sokkal gyakrabban találkozhatunk a versenyképesség értékelésére és alakítására vonatkozó szándékok kormányzati és nemzetközi szervezetek deklarálásában. E kutatási alprojektben a versenyképességre vonatkozó nemzetközi kutatási eredményeket és a versenyképességi programok megvalósításának tapasztalatait tekintjük át.

Az alprojekt kiinduló gondolatmenté a következő: a versenyképesség kutatása nemzetgazdaságok aggregát teljesítményéhez (pl. termelékenység, GDP alakulása) és külgazdasági kapcsolatainak eredményességéhez kapcsolódik, és elsősorban a külgazdasági kapcsolatok és pozíciók változása (pl. export, tőkebeáramlás) kapcsán vetődik fel. Előtérbe kerül a versenyképesség ügye stagnáló makrogazdasági teljesítmény esetén is. A versenyképességi kutatások egyik legfontosabb gyökerét és inspirációját a makroökonómia és különösen a nemzetközi gazdaságtan jelenti. A gazdálkodástudományi versenyképesség-megközelítés magvát, melynek emblematikus figurája M. E. Porter, az adja, hogy végső soron a vállalatok azok, akiknek a nemzetközi versenyben részt kell venniük, s ha ők sikertelenek a nemzetközi versenyben, akkor saját országuk is sikertelen a világgazdaságban. A vállalatok, különösen a nagyvállalatok azok, akik realizálják a külkereskedelmi áruforgalmat, és ők azok, akik döntést hoznak a termelési tényezők áramlásáról. Azaz a nemzetközi versenyképesség kérdését vállalatok problémájaként vetik fel: milyen tényezőkre kell a kormánynak és a vállalatoknak összpontosítaniuk ahhoz, hogy a hazai vállalatok versenyképesek tudjanak lenni a külföldi vállalatokkal szemben. A versenyképesség körül az 1990-es évek első felében lezajlott viták hatására ma már világos: a versenyképesség nem veszi és nem veheti át a helyét a korábbi makrogazdasági elemzéseknek, nem váltja fel a kormányzati politikák ismert területeit (pl. fiskális, monetáris, foglalkoztatási). E helyett a makrogazdasági versenyképességi programok olyan horizontális politikaként és javaslatokként jelennek meg a hagyományos kormányzati politikák mellett, amelyek a vállalatok teljesítőképségeének hosszú távú, a kormányzati ciklusokon átívelően alakuló és ható feltételeit és lehetőségeit hivatottak alakítani.

A versenyképességi kutatások nemzetközi eredményeinek áttekintésével arra keresünk választ, hogy van-e szakmai konszenzus

- a versenyképesség értelmezésében és céljában;
- a versenyképességet alakító tényezőkben és a közöttük lévő kapcsolatokban,
- a versenyképesség alakíthatóságában és ennek eszközeiben.

A versenyképességi kutatásokhoz kapcsolódóan két kutatási tanulmányt tervezünk. Az egyik a versenyképességi kutatások közgazdaságtudományi és gazdálkodástudományi újdonságait és tartós hatásait foglalja össze. A másik a gyakran idézett két nemzetközi jelentést, az IMD és a WEF versenyképességi jelentéseit és módszertani hátterüket tekinti át. Mind a két kutatási tanulmány irodalom feldolgozásra épül.

A versenyképességi kutatások egyik kulcsfontosságú megállapítása, hogy a versenyképesség nem adottság, hanem megteremthető. Ez feltételezi, hogy a versenyképesség megvalósításának vannak aktorai. Az alprojekt versenyképességi programokra vonatkozó kutatásai azokat a nemzetközi tapasztalatokat szeretnék feltárni, amelyek a vállalati versenyképességre ható makrogazdasági tényezők alakítását tűzték ill. tűzik ki célul. Arra keresünk választ, hogy erre

- milyen intézményi és szervezeti formában került sor;
- milyen tanulságok vonhatók le a sikerek és a kudarcok kapcsán.

E kérdésekre három esettanulmány alapján kívánunk választ adni. Egy-egy kutatási esettanulmány az amerikai (US) és az ír versenyképességi tanács működését tekinti át, egy pedig a Lisszaboni Stratégiának mint versenyképességi programnak az értékelését foglalja magába. Az esettanulmányok elkészítésénél az interneten elérhető forrásokra támaszkodunk.

A fentiek alapján az alprojekt *kutatás* ütemterve a következő:

- A versenyképességi kutatások közös metszetei – kutatási tanulmány, 2005. október
- Az IMD és a WEF jelentéseinek struktúrája és módszertani alapjai – kutatási tanulmány, 2005. október
- Esettanulmány az ír versenyképességi tanács működéséről – 2005. szeptember
- Esettanulmány az amerikai versenyképességi tanácsról – 2005. szeptember
- A Lisszaboni Stratégia mint versenyképességi program – 2005. szeptember
- A versenyképesség és a versenyképességi programok – zárótanulmány, 2005. november

*Közreműködő kutatók:* András Krisztina, Chikán Attila, Czakó Erzsébet, Gáspár Judit, Lesi Mária és egyetemi hallgatók



## 4. Vállalati stratégiák az EU csatlakozás időszakában

Az elfogadott kutatási modellnek megfelelően a stratégiát az alábbi befolyásoló tényezőkkel összefüggésben vizsgáljuk:

- Az EU csatlakozáshoz való viszony,
- Az üzleti szféra általános jellemzői (makrogazdasági környezet, piacszerkezet, versenyfeltételek),
- Technikai fejlődés, tudástársadalom,
- Tulajdonosi szerkezet, vállalati forma.

A fenti kapcsolatrendszer befolyásolja a vállalatok teljesítményét és fejlődését. E dimenzióban a vállalati teljesítmény szempontjából az alábbi összefüggéseket vizsgáljuk:

- Az üzleti szféra jellemzői és hatása a stratégiára,
- A tulajdonosi szerkezet és vállalati forma hatása a stratégiára,
- Az EU csatlakozáshoz való viszony hatása a vállalati stratégiára,
- A technikai fejlődés és a tudástársadalom hatása a vállalati stratégiára.

A fejlődésre gyakorolt hatás szempontjából mind a négy stratégiát befolyásoló tényezőcsoportra kiterjesztjük vizsgálatunkat.

### 4.1. Az EU csatlakozáshoz való viszony hatása a vállalati stratégiára

A vizsgálat a kérdőívek alábbi kérdéseire támaszkodhat:

EU csatlakozáshoz való viszonyt leíró kérdések:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- V11) Vállalatunk az EU-csatlakozás miatti változásokra koncentrálna.
- V3j) Az EU-csatlakozás miatti változások milyen bizonytalanságot okoztak a stratégiai döntéshozatal szempontjából a múltban és a jelenben?
- V20i) A vállalat eredményes működése szempontjából hogyan értékeli az EU-csatlakozás miatti változásokat?
- V25. A közeledő EU-csatlakozás miatt változtattak-e a vállalat stratégiáján?
- V26. Várakozásai szerint hogyan hat az EU csatlakozás vállalata pénzügyi, piaci helyzetére?
- V35. Milyen módon készült a vállalat az EU-csatlakozás utáni időszakra?
- V43b) A stratégiai szövetséges partnercég(ek) a kibővítés előtti EU egyik tagállamához tartozó.

- V43c) A stratégiai szövetséges partnercég(ek) a kibővített EU egyik új tagállamához tartozó.

Pénzügyi vezetői kérdőív:

- P33. Tervezi-e, hogy pályázik EU-s támogatásra?

#### A vállalati stratégia jellemzőit leíró kérdések:

*Vezérigazgatói kérdőív*

- V1a) Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása.
- V1b) Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése.
- V2a-g) A vállalat elmúlt 3-4 évben követett stratégiájának jellemzői.
- V4a-e) A vállalat milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban?
- V16 a-pp) kérdések alapján faktor-analízissel a követett stratégiák típusai.
- V27. Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?
- V29. Milyen időhorizontra készítenek stratégiát a vállalatnál.
- V32. A stratégia kidolgozása során külső tanácsadó cégeket foglalkoztatnak-e?

#### Fejlődéssel kapcsolatos kérdések (várakozások):

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- V26. a-q) Várakozásai szerint hogyan hat az EU csatlakozás vállalata pénzügyi, piaci helyzetére?
- *Termelés/szolgáltatás kérdőív:*
- T1.3. A mutatók jövőbeli várható változásában milyen szerepet tulajdonít az EU-hoz való csatlakozásnak?
- *Pénzügyi vezetői kérdőív:*
- P22. Várakozásai szerint hogyan hat az EU-csatlakozás vállalata pénzügyi, piaci helyzetére?

#### Adatfeldolgozási módszerek:

- Leíró statisztikai jellemzők az EU-csatlakozáshoz való viszonyt és a stratégiai jellemzőket leíró változókra;
- Faktor- és klaszter-analízis a követett vállalati stratégia jellemzői alapján (V16 kérdések);
- Keresztábrák az EU-csatlakozáshoz való viszonyt és a stratégiai jellemzők alapján.
- Korreláció és regresszió-számítás az EU-csatlakozáshoz való viszonyt és a stratégiai jellemzők kapcsolatának vizsgálatára.

- A fenti vizsgálatok vállalati méret, tulajdonosi szerkezet és tevékenységi kör szerinti bontásban történő elvégzése.

#### Hipotézisek:

- Az EU-csatlakozásra való felkészülésben jelentős különbségek tapasztalhatóak a méret, a tevékenységi kör és a tulajdonosi szerkezet függvényében.
- A részben vagy teljes egészében külföldi tulajdonban lévő vállalatok EU-csatlakozásra való felkészültsége magasabb szintet ért el, mint a hazai tulajdonban lévő kis- és közepes méretű vállalatoké.
- A korábban EU-tag országok vállalataival kialakított stratégiai partnerkapcsolatok elősegítik a hazai vállalatok Uniós integrációját.
- A vállalatok az EU-csatlakozásban jelentős bizonytalanság forrását látják.
- A vállalatok jelentős hányada az EU-csatlakozást a vállalata teljesítményének várható romlásával kapcsolja össze.

A fenti kérdések várhatóan nem válaszolhatóak meg teljes körűen a kérdőívek adatainak feldolgozásával. Szükség lesz arra, hogy interjúk, illetve esettanulmányok alapján megvizsgáljuk az egyes vállalatcsoportok EU-csatlakozással kapcsolatos felkészültségét és a kialakított stratégiákat.

#### Tervezett kiegészítő vizsgálatok:

- Interjúk tulajdonosi struktúra és export-orientáció szempontjából eltérő vállalatok vezetőivel (legalább 10 vállalatnál);
- Esettanulmányok 3 vállalatról.

#### Időzítés:

- Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november – 2005. március
- Elemző tanulmány készítése az adatfeldolgozás alapján: 2005. április – augusztus
- Interjúk készítése: 2005. szeptember – október
- Esettanulmányok készítése: 2005. november – december
- A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2006. január – február

#### Közreműködő munkatársak:

Balaton Károly, Incze Emma, Hortoványi Lilla, Lesi Mária, egyetemi hallgatók

## 4.2. Az üzleti szféra jellemzőinek (makrogazdasági környezet, piacszerkezet, versenyfeltételek) hatása a vállalati stratégiára

A vizsgálat a kérdőívek alábbi kérdéseire támaszkodhat:

### Az üzleti szféra általános jellemzőit leíró kérdések:

#### *Vezérigazgatói kérdőív:*

- A4. Az export részaránya az árbevételből.
- A5. Az import részaránya a beszerzésből.
- A6. Az összes árbevételen belül mennyi a bér munkából származó bevétel részaránya.
- A16. A három legnagyobb üzletág jelenlegi belföldi piaci részesedése.
- A17. Hogyan változott a vállalat belföldi piacának teljes forgalma az elmúlt 3-4 évben?
- V1d) Működésünket elsősorban a külső piaci verseny határozza meg.
- V1e) Működésünket elsősorban a belső piaci verseny határozza meg.
- V1f) Működésünket elsősorban a beszerzési lehetőségek határozzák meg.
- V1g) Működésünket elsősorban a pénzügyi források határozzák meg.
- V1h) A szállítókkal való jó viszony vállalatunk fontos erőforrása.
- V1i) A fogyasztókkal kialakított jó viszony vállalatunk fontos erőforrása.
- V1j) Működésünket elsősorban a gazdaságpolitika határozza meg.
- V3a-e,g-i) A vállalati működés feltételrendszerét képező környezet különböző területein bekövetkező változások a stratégiai döntéshozatal szempontjából milyen fokú bizonytalanság forrásai voltak három-négy évvel ezelőtt, illetve milyen fokú bizonytalanság forrásai napjainkban?
- V5a) Vállalatunk vonzza a legjobb szállítókat.
- V5b) Kiváló beszállítói kapcsolatainknak köszönhetően vállalatunknak kedvező megítélése alakult ki a jelenlegi és a potenciális vevőink körében.
- V5c) Vállalatunk képes arra, hogy befolyással legyen az iparág fejlődésére.
- V6d) Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.
- V6e) Vevőink elsősorban színvonalas kiszolgálást várnak el.
- V6f) Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.
- V6j) Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.
- V6k) Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.
- V6l) Vállalatunk környezete elsősorban stabil foglalkoztatást vár.
- V6m) Vállalatunk környezete elsősorban különböző támogatást vár.
- V7c) Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.
- V7d) Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.
- V7g) Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.

- V7h) Beszállítóinktól elsősorban színvonalas kiszolgálást várunk.
- V7i) Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.
- V7j) Vállalatunk környezetétől elsősorban jó munkaerő-kínálatot várunk.
- V7k) Vállalatunk környezetétől elsősorban kedvező légkört várunk.
- V8. A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában az alábbi relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?
  - Hosszú távú beszállítói kapcsolat
  - Hosszú távú értékesítési kapcsolat
  - Licence szerződések
  - Egyszeri adásvétel
  - Stratégiai szövetségek
  - Közös vállalat létrehozása
  - Outsourcing megállapodások
  - Kapcsolatok helyi intézményekkel
  - Állami kapcsolatok.
- V13. Az iparági hálóban az Ön vállalata központi szereplő-e, aki képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére is?
- V14. Miként változtak a vállalat alábbi jellemzői 2000 és 2003 között?
  - Jelentős célpiacok száma.
  - A nagy vevők száma.
- V15. Jelölje meg, hogy a belföldi piacon legerősebb versenytársa az alábbi típusok közül melyikbe sorolható be.
- V20. Hogyan értékeli Ön a vállalat eredményes működése szempontjából:
  - a kormányzat általános működését,
  - a gazdaságpolitikát,
  - a szakminisztériummal való kapcsolatot,
  - az általános hazai politikai helyzetet,
  - az általános hazai gazdasági helyzetet,
  - a vállalat számára fontos külföldi piacokat befolyásoló politikai helyzetet,
  - a vállalat számára fontos külföldi piacokat befolyásoló gazdasági helyzetet,
  - a vállalat számára fontos külföldi piacokat befolyásoló (ottani) szabályozást.

*Kereskedelem, marketing kérdőív:*

- K1. Hogyan alakult a vállalat belföldi piacainak összesített forgalma az elmúlt 3-4 évben?

- K2. Hogyan alakultak 2003-ban a vállalat alábbi mutatói a versenytársakéhoz képest?
- K3. A legfőbb terméke belföldi piacon körülbelül hány olyan versenytárs található, amelynek piaci részesedése az 5 %-ot meghaladja?
- K4. Az elmúlt öt évben megjelent-e a piacon olyan versenytárs, amelynek mai piaci részesedése az 5 %-ot meghaladja?
- K5. Az elmúlt öt évben elhagyta-e a piacot olyan versenytárs, amelynek részesedése az 5 %-ot meghaladta?
- K6. Kérjük, adja meg saját vállalatának piaci részesedését a vállalat legfontosabb piacán!
- K7. Kérjük, adja meg legnagyobb versenytársának piaci részesedését a vállalat legfontosabb piacán!
- K8. Hány vállalat realizálja a piac teljes forgalmának 75 %-át?
- K16. A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?
- K17. Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?
- K26. Volt-e a vállalatnak 2003-ban az értékesítési árbevétel 5 %-át meghaladó értékű exportja?
- K27. Kérjük, adja meg, hogy a vállalat export árbevételéből 2003-ban hozzávetőlegesen milyen mértékben részesedtek az alábbi terméktípusok?
- K28. Milyen arányban forgalmazta a vállalat export termékeit 2003-ban
  - Közvetítő cégeken keresztül,
  - Közvetlen felhasználóknak,
  - Saját anyavállalatnak,
  - Saját leányvállalat felé?
- K30. A vállalat termékmixében szereplő termékfajták közül hány % kerül exportra is?
- K34. Az exportált termékfajták közül hány %-ot exportálnak a következő régiókba?
- Keleti (volt szocialista) és nyugati exportáraik viszony?
- K36. Exportálás rendszeressége?
- K37. Az export ügyletek létrejötte.
- K38. Export termékek márkázása.
- K39. Milyen csatornákon keresztül értékesítik export termékeiket?
- K48. Az exportforgalom bonyolítási módja.
- K49. Vállalata öt évnél hosszabb ideje van-e jelen fő termékével hazai piacon?

- K50. Ha az elmúlt öt éven belül lépett piacra, akkor belépésekor a következő tényezők közül melyek voltak jellemzőek a már piacon lévő versenytársak reagálására?
- K53. Az elmúlt 5 évben hogyan változott a vállalat értékesítési függősége a nagy vevőktől?

#### A vállalati stratégia jellemzőit leíró kérdések:

##### *Vezérigazgatói kérdőív:*

- V1a) Vállalatunk célja a fogyasztók minél jobb kiszolgálása.
- V1b) Vállalatunk célja a minél nagyobb profit elérése.
- V2a-g) A vállalat elmúlt 3-4 évben követett stratégiájának jellemzői.
- V4a-e) A vállalat milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban?
- V16 a-pp) kérdések alapján faktor-analízissel a követett stratégiák típusai.
- V27. Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?
- V29. Milyen időhorizontra készítenek stratégiát a vállalatnál.
- V32. A stratégia kidolgozása során külső tanácsadó cégeket foglalkoztatnak-e?
- V21. Van-e a vállalatnak külföldi leányvállalata, ahol az anyavállalat stratégiai befolyással rendelkezik?
- V22. Mi motiválta a külföldi leányvállalat(ok) létrehozását?
- V23. Milyen belső, vállalat specifikus tényezők játszottak közre a külföldi leányvállalat(ok) alapítása során?
- V24. Milyen típusú versenylőnnyel rendelkezik az Ön vállalata a kelet-európai piacon a nyugati versenytársakkal szemben?
- V30. Milyen időközönként kerül sor a stratégia felülvizsgálatára és módosítására?
- V37-V46. Stratégiai szövetségekkel kapcsolatos kérdések.

##### *Kereskedelem, marketing kérdőív:*

- K9. Kérjük, adja meg, alapvetően milyen célokat követnek piaci stratégiájuk kialakításában?
- K10. Kérjük, jelölje meg, hogy az alábbi megállapítások közül melyik írja le legjobban az Ön vállalatának üzleti szemléletét!
- K15. Megjelenik-e kifejezetten a környezeti hatásra vagy környezetvédelemre utaló jellemző a vállalati arculatban?
- K18. Miért köt hosszú távú szerződést egyes vevőivel?
- K19. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes vevőkkel?
- K20. Miért köt hosszú távú szerződést egyes szállítóival?

- K21. Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes szállítókkal?
- K29. Mennyire tartja fontosnak az alábbi régiók piacait a vállalat szempontjából a jelenlegi időszakban?
- K75. Kérjük, adja meg, milyen típusú márkastratégiát folytat az Ön vállalata?
- M11. A stratégiai döntési helyzetek jellemzői.
- M12. Jelölje meg azokat a területeket, amelyeken az elmúlt 3 évben külső tanácsadót foglalkoztatott!

*Termelés/szolgáltatás kérdőív:*

- T3. Termelési/szolgáltatásnyújtási célok
- T26. Innovációs stratégia jellemzői.
- T53. Készít-e dokumentum formában a vállalat önálló informatikai stratégiát?
- T54. Ha van dokumentált összvállalati stratégiájuk, van-e ennek informatikai fejezete?
- T55. Amennyiben cégüknek önállóan vagy az összvállalati stratégia részeként létezik dokumentált informatikai stratégiája, akkor az mely területekre terjed ki?
- M11. A stratégiai döntési helyzetek jellemzői.
- M12. Jelölje meg azokat a területeket, amelyeken az elmúlt 3 évben külső tanácsadót foglalkoztatott!

*Pénzügyi vezetői kérdőív:*

- P9. Milyen terveket készítenek a vállalatnál és milyen időtávra?
- P48. Értékelje a következő tényezőket aszerint, hogy milyen prioritást kapnak a vállalati pénzügyi stratégia alakítása, a pénzügyi teljesítmény értékelése során!
- M11. A stratégiai döntési helyzetek jellemzői.
- M12. Jelölje meg azokat a területeket, amelyeken az elmúlt 3 évben külső tanácsadót foglalkoztatott!
- P49. Vállalatunk teljesítménye pénzügyi szempontból akkor megfelelő, ha ...
  - A tulajdonosok elégedettek
  - A vállalat vezetői elégedettek
  - Az alkalmazottak elégedettek
  - A vállalat vevői elégedettek
  - A vállalat beszállítói elégedettek.

Teljesítménnyel kapcsolatos kérdések:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- A3. A 2003. évi nettó árbevétel.



- V5b) Kiváló beszállítói kapcsolatainknak köszönhetően vállalatunknak kedvező megítélése alakult ki a jelenlegi és a potenciális vevőink körében.
- V9. Üzleti kapcsolatainak hány százaléka volt sikeres az elmúlt három évben?
- V10. Üzleti kapcsolatainak hány százaléka volt sikertelen az elmúlt három évben?
- V14h) Miképpen változott a vállalat termékeinek minősége 2000 és 2003 között?
- V17. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban):
  - Árbevétel-arányos nyereség,
  - Tőkejövedelmezőség,
  - Piaci részesedés,
  - Technológiai színvonal,
  - Menedzsment,
  - Termék/szolgáltatás minőség.

*Kereskedelem, marketing kérdőív:*

- K11. Kérjük, adja meg, hogy legfontosabb versenytársukkal összevetve milyen az Önök marketing innovációs képessége!
- K12. Kérjük, becsülje meg, hogy legfontosabb versenytársukkal összevetve Önök az új termékek piacra való bevezetésében
  - Követők
  - Azonos időben jelennek meg
  - Kezdeményezők.
- K33. Mi jellemző a legfőbb export piacukon termékeiket a legnagyobb versenytárséhoz képes?
  - Árszint, Minőség, Termékhez kapcsolódó szolgáltatások, Nyereségszint
- K47. Milyen mértékben jelentik exportüzleteik sikerének fő okát az alábbi tényezők?

*Termelés/szolgáltatás kérdőív*

- T1.1. Becsülje meg az elmúlt 3-4 év teljesítményének változását!

*Pénzügyi vezetői kérdőív:*

- P15. Információk a vállalatra vonatkozóan.
  - Nettó árbevétel
  - Üzleti/üzemi eredmény
  - Pénzügyi eredmény
  - Rendkívüli eredmény
  - Adózott eredmény
  - Mérleg szerinti eredmény

### Fejlődés vizsgálata

A 2004. évi felvétel üzleti szférára, stratégiára és teljesítményre vonatkozó mutatóinak összehasonlítása az 1996. és 1999. évi vizsgálatok eredményeivel – a változási tendenciák feltérképezése.

### Adatfeldolgozási módszerek:

- Leíró statisztikai jellemzők az üzleti szféra általános jellemzőit és a stratégiai jellemzőket leíró változókra;
- Faktor- és klaszter-analízis a követett vállalati stratégia jellemzői alapján (V16 kérdések);
- Keresztábrák az üzleti szféra általános jellemzői és a stratégiai jellemzők alapján.
- Korreláció és regresszió-számítás az üzleti szféra ismérvei és a stratégiai jellemzők kapcsolatának vizsgálatára.
- A fenti vizsgálatok vállalati méret, tulajdonosi szerkezet és tevékenységi kör szerinti bontásban történő elvégzése.

### Tervezett kiegészítő vizsgálatok:

- Interjúk készítése (kb. 10 vállalatnál).
- Esettanulmányok készítése (3 esettanulmány).

### Hipotézisek:

- A vállalatok a környezeti bizonytalanság és az erősödő verseny körülményeire szállítóikkal és vevőikkel tartós partnerkapcsolatok kialakításával válaszolnak.
- A stratégiai szövetségeken belül főleg a vertikális (szállítókkal és vevőkkel kialakított együttműködések) terjedtek el a vállalatok között.
- A környezet gyakori változásai viszonylag rövid távú (főleg 2-5 éves időtávra szólós) stratégiák kialakítását eredményezték.
- A vállalati stratégiák gyakori felülvizsgálata és aktualizálása fontos eszköze a vállalatok környezeti alkalmazkodásának.
- A nemzetközi (elsősorban régió belüli) terjeszkedés új elemként egyre gyakrabban jelenik meg a vállalatok stratégiáiban.
- A vevők igényeinek minél magasabb szintű kielégítése elsődleges prioritássá vált a vállalati stratégiákban.
- A növekedési és terjeszkedési stratégiák gyakrabban fordulnak elő a vállalatoknál, mint a stabilitásra és a meglévő pozíciók védelmére irányuló stratégiák.

- A formalizált stratégiák nagyobb gyakorisággal figyelhetőek meg a vállalatoknál, mint a korábbi felméréseknél.
- A stake-holderek közül a vevők és a tulajdonosok elvárásainak teljesítése áll előtérben a vállalati stratégiák megfogalmazásakor.

#### Időzítés:

- Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november – 2005. március
- Elemző tanulmány készítése az adatfeldolgozás alapján: 2005. április – augusztus
- Interjúk készítése: 2005. szeptember – október.
- Esettanulmányok készítése: 2005. november – december
- A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2006. január– február.

#### Közreműködő munkatársak:

Balaton Károly, Buzády Zoltán, Incze Emma, Hortoványi Lilla, Lesi Mária, Tari Ernő, valamint egyetemi hallgatók

### **4.3. A technológiai fejlődés és tudástársadalom hatása a vállalati stratégiákra**

A vizsgálat a kérdőív alábbi kérdéseire támaszkodhat:

#### Technikai fejlődés és tudástársadalom jellemzői:

##### *Vezérigazgatói kérdőív:*

- V1k) Működésünket elsősorban a technológia fejlődése határozza meg.
- V3f) A műszaki-technikai fejlődés milyen mértékű bizonytalanság forrása.
- V8c) A licence szerződések mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?

##### *Termelés/szolgáltatás kérdőív:*

- T25. Az innovatív gondolatok forrásai.

##### *Kereskedelem/marketing kérdőív:*

- K86. A világháló igénybevétele
- K87. E-business-ről alkotott vélemény

#### Vállalati stratégia jellemzői:

##### *Vezérigazgatói kérdőív:*

- V14. Miként változtak a vállalat alábbi jellemzői 2000 és 2003 között:
  - Beruházás
  - K+F ráfordítások

- V46. Mire irányul a stratégiai együttműködés?
  - K+F
- V55b) Értékelje az Ön vállalatának helyzetét az összeolvadó/felvásárló céghez viszonyítva:
  - Innovativitás
  - Termelési eljárások
- V55c) Milyen mértékben használták a másik vállalat erőforrásai saját meglévő üzleteiknek erősítésére?
  - Innovációs képességeit
  - Termelési know-how-ját
- V55d) Milyen mértékben nyújtottak erőforrásokat a másik vállalat megerősítésére?
  - Innovációs képességek nyújtása
  - Termelési know-how nyújtása

*Termelés/szolgáltatás kérdőív:*

- T3. Termelési/szolgáltatásnyújtási célok a következő három-négy évben.
- T10. Mi a célja a technológia alkalmazásának?
- T11. A K+F tevékenységek közül melyek szerepeltek az elmúlt három évben?
- T16. Új technológiák beszerzési jellemzői.
- T17. Új technológia átadás más vállalatnak.
- T18. K+F együttműködés más vállalattal vagy intézménnyel.
- T19. Új termék, gyártmány bevezetése 2001-2003-ban.
- T21. Új gyártási technológia bevezetése 2001-2003-ban.
- T26. Az innovációval kapcsolatos célok.

Fejlődés jellemzői:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- V55e) Hogyan változott az Önök cégének teljesítménye az összeolvadás/felvásárlás előtti állapothoz viszonyítva?
- Új termékek fejlesztése

Adatfeldolgozási módszerek:

- Leíró statisztikai módszerek a technológiai környezetet és a stratégiai jellemzőket leíró változókra;
- Keresztábrák a környezeti és a stratégiai jellemzők összefüggéséről;
- A stratégiai faktorok és klaszterek kapcsolatának vizsgálata a technológiai környezet jellemzőivel) korreláció és regresszió elemzés;

- A fenti összefüggések tevékenységi kör, tulajdonosi szerkezet és méret szerinti elemzése.

#### Kiegészítő vizsgálatok:

- Interjúk kb. 10 vállalatnál.
- 2 esettanulmány készítése

#### Hipotézisek:

- A vállalatok a korábbi vizsgálatokhoz viszonyítva nagyobb bizonytalansági forrásnak tekintik a technikai-technológiai fejlődést, különösen a technika-intenzív iparágakban.
- A vállalatok a gyorsan változó technológiai környezetre egyre gyakrabban válaszolnak innovatív, új stratégiai pozíció megszerzésére irányuló elképzelésekkel. A védekező, pozíció tartó stratégiát folytató vállalatok aránya csökkent a korábbi vizsgálatokhoz viszonyítva.
- A vállalatok tudatos környezet figyelést, a változások kiértékelését, s ezek alapján scenáriók kidolgozását alkalmazzák, hogy fel tudjanak készülni a változások negatív következményeinek kivédésére.
- A technológia-intenzív ágazatokban a K+F kiemelt szerepet kap a vállalati stratégiákban.
- A külső kihívásokra a vállalatok kompetenciáik fejlesztésével is próbálnak válaszolni.
- A K+F stratégiák és tervek időhorizontja hosszabb, mint a vállalati stratégia többi területének időtávja.

A kérdőívben viszonylag kevés kérdés szerepel a technológiai környezetre, de főleg a tudástársadalomra vonatkozóan. Mindenképpen szükségesnek ítéltető a kiegészítő interjúk és esettanulmányok készítése.

#### Időzítés:

- Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november – 2005. március
- Elemző tanulmány készítése az adatfeldolgozás alapján: 2005. április – augusztus
- Interjúk készítése: 2005. szeptember – október.
- Esettanulmányok készítése: 2005. november – december
- A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2006. január – február.

#### Közreműködő munkatársak:

Kiss János, Tari Ernő, valamint egyetemi hallgatók.

### **4.4. Tulajdonosi szerkezet, vállalati forma és a stratégia kapcsolata**

A kutatás e része keretében egyrészt a tulajdonosi szerkezet és a vállalati forma, mint vállalati jellemzők általános ismérvei alapján végzünk vizsgálatokat. A másik célirányos kutatási terület az előzőekhez kapcsolódóan, de már a társaságirányítás-vállalkozáskormányzás konkrét ismérveire támaszkodva próbálja feltárni a stratégiával kapcsolatos összefüggéseket.

A vállalkozáskormányzási kérdések feldolgozása a részvénytársasági almintán történik, mivel a kérdések a részvénytársasági formában működő vállalatok esetében relevánsak.

A vállalkozáskormányzás helyzetét befolyásolja a külső gazdasági környezet, ezen belül:

- a vállalati finanszírozást biztosító pénzügyi rendszer általános működési jellemzői;
- valamint a vállalat tulajdonosi szerkezete;
- a vállalat függetlensége, azaz a stratégiai döntések kézben tartásának a lehetősége;
- és a vállalat által követett stratégia is.

A kérdőív alábbi elemei használhatóak fel a vizsgálatra:

#### a) Tulajdonosi szerkezet és vállalati forma jellemzői:

*Vezérgazgatói kérdőív:*

- A10. Volt-e a vállalatnak állami státuszú jogelődje?
- A11. Van-e olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya .... ?
- A12. Jelenlegi tulajdonosi összetétel
- V21. Van-e a vállalatnak külföldi leányvállalata, ahol az anyavállalat stratégiai befolyással rendelkezik?
- V6.a-b-c) A tulajdonosok elvárásai a vállalattal kapcsolatban.
- V51. A vállalat (illetve jogelődjének) alapítási időpontja. Korábban állami tulajdonú vállalat esetén a privatizáció időpontja.
- V52. Bekövetkezett-e az alapítás, illetve privatizáció óta jelentős változás a többségi tulajdonosi körben?
- V53. Minősítse a mai állapotot eredményező változás jellegét!
- V54. Az összeolvadás/felvásárlás jellemzői.
- V55. Az összeolvadás/felvásárlás jellemzői.

- V56. Hány alkalommal szerzett az Ön vállalata 1990 óta más társaságban stratégiai jogokat biztosító többségi tulajdonosi részesedést?
- V63. A vállalat egy cégcsoport tagja-e?
- V64. A cégcsoport tagvállalatainak jellemzői.
- V65. Az Ön vállalata egy cégcsoport irányított vállalata-e?
- V66. Vannak-e az Ön vállalatának tulajdonában más vállalatok?
- V67. Holdingként működik-e az Ön vállalata?
- V68. Folytat-e más értékteremtő tevékenységet a vállalata?
- V69. Tulajdonrész a birtokolt vállalatokban?
- V70. A konszernirányításnál alkalmazott eszközök.

#### A vállalati stratégia jellemzői:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- Milyen szerepet szánnak más társaságok felvásárlásának a következő 3-5 évre vonatkozó terveikben?
- + Mindazok a stratégiai kérdések, amelyek az üzleti szférával összefüggő stratégiai jellemzők között szerepeltek korábban.

#### A vállalati teljesítmény jellemzői:

Azonosak az üzleti szféra vizsgálatánál felsorolt teljesítmény-jellemzőkkel.

#### A fejlődés jellemzői:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

Hogyan változott az Önök cégének teljesítménye az összeolvadás/felvásárlás előtti állapothoz viszonyítva?

#### Fejlődés vizsgálata:

A 2004. évi felvétel tulajdonosi szerkezetre, vállalati formára, a stratégiára és teljesítményre vonatkozó jellemzőinek összehasonlítása a korábbi felvételek adataival.

#### Adatfeldolgozási módszerek:

- Leíró statisztikai jellemzők,
- Faktor-analízis a tulajdonosi szerkezetre, a stratégiára és a teljesítmény változóira.
- A tulajdonosi szerkezet és a stratégia, valamint a teljesítmény faktorai kapcsolatának vizsgálata korreláció és regresszió-számítással.
- Klaszter-analízis a fenti három változócsoporthoz bevonásával.

#### Kiegészítő vizsgálatok:

- Interjúk kb. 10 vállalatnál,
- 3 esettanulmány készítése

#### Hipotézisek:

- A hazai magántulajdonú vállalatokra a védekező vagy a stabilitási stratégia a leginkább jellemző.
- A külföldi tulajdonú vállalatokra a növekedési ill. a támadó stratégia a leginkább jellemző.
- A magas hozamot elváró tulajdonosokkal rendelkező vállalatokra a növekedési ill. támadó stratégia a leginkább jellemző.
- A biztonságot, stabil értékeket elváró tulajdonosokkal rendelkező vállalatok stratégiájára a stabilitás a leginkább jellemző.
- A céghez erősen kötődő tulajdonosokkal rendelkező vállalatok (melyek nagy valószínűséggel belső tulajdonlásúak), védekező vagy stabilitási stratégiát követnek.
- A többségi külföldi tulajdonú vállalatoknál a növekedési ill. támadó stratégiák gyakrabban fordulnak elő, mint a többségi hazai tulajdonban lévő vállalatoknál.
- A külföldi magántulajdonban lévő vállalatok nem változtattak stratégiájukon a közeledő EU-csatlakozás miatt.
- A hazai tulajdonban lévő vállalatok vagy csak kisebb mértékben, vagy egyáltalán nem változtattak stratégiájukon a közeledő EU-csatlakozás miatt.
- A kisebb méretű hazai vállalatok nem folytatnak formális stratégiai tervezést.
- A nagyobb méretű hazai, illetve a külföldi tulajdonban lévő vállalatoknak van formális stratégiájuk.
- A kisebb méretű hazai vállalatok nem, vagy csak esetenként veszik igénybe tanácsadó cégek segítségét.
- A külföldi tulajdonú és a nagyobb méretű hazai vállalatok rendszeresen igénybe veszik tanácsadó cégek segítségét.
- A hazai magánvállalatok jellemzően évekkel ezelőtt hozzáfektak az EU-csatlakozáshoz történő felkészüléshez.
- A hazai többségi állami tulajdonú vállalatok az elmúlt évben kezdtek hozzá a felkészüléshez.
- A külföldi többségi tulajdonú vállalatokra jellemző, hogy alakítottak ki stratégiai szövetséget.



- A hazai többségi magántulajdonú vállalatokra jellemző, hogy vagy már rendelkeznek stratégiai szövetségessel, vagy tervezik azt.
- A hazai többségi állami tulajdonú vállalatok kevésbé aktívak a stratégiai szövetségek létrehozásában, mint a más tulajdonú vállalatok.

b) A vállalkormányzással vizsgálatával összefüggő kérdések

A kutatási modellnek megfelelően vizsgálandó a vállalkormányzás külső környezettel való kapcsolata.

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- V3. Jelölje, hogy a vállalati működés feltételrendszerét képező környezet különböző területein bekövetkező változások a stratégiai döntéshozatal szempontjából milyen fokú bizonytalanság forrásai voltak három-négy évvel ezelőtt, illetve milyen fokú bizonytalanság forrásai napjainkban.
- V4. Jellemezze átfogóan, hogy vállalata milyen módon szállt szembe a környezeti változásokkal a 2000-2003 közötti időszakban. Melyik jellemzés írja le legjobban a vállalat magatartását?
- V20. Hogyan értékeli Ön a vállalat eredményes működése szempontjából ...
- V26. Várakozásai szerint hogyan hat az EU csatlakozás vállalata pénzügyi, piaci helyzetére. Értékelje a következő állításokat! (1- egyáltalán nem ért egyet, 5- teljesen egyetért)
- V 35. Milyen módon készült a vállalat az EU-csatlakozás utáni időszakra?
- V36. Ha nem, akkor mi jellemző a vállalatra?

A tulajdonosi összetétel és a vállalat általános jellemzőinek vizsgálata a következő kérdésekkel lehetséges:

- *Vezérigazgatói kérdőív:*
- A1. A vállalat 2003. évi átlagos állományi létszáma:
- A2. A vállalat mérete eszközérték szerint (2003. dec. 31.):
- A3. A 2003. évi nettó árbevétel:
- A4. Az export részaránya az árbevételből
- A5. Az import részaránya a beszerzésből
- A6. Az összes árbevételen belül mennyi a bér munkából származó bevétel részaránya
- A10. Volt-e a vállalatnak állami státuszú jogelődje?
- A11. Van-e olyan tulajdonos, akinek a tulajdonosi részaránya
- A12. Jelenlegi tulajdonosi összetétel (%-ban):
- V1.Értékelje, hogy az Ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások!

- V6. Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban!
- V7. Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeivel kapcsolatos elvárásaira vonatkozóan!
- V51. Adja meg a következő események időpontját!
- V52. Bekövetkezett-e az alapítás, illetve a privatizáció óta jelentős változás a többségi tulajdonosi körben?
- V53. Minősítse a mai állapotot eredményező változás jellegét!
- V54. Jellemezze az összeolvadást/felvásárlást a következő szempontok szerint:
- V55. Jellemezze az Ön vállalatának összeolvadását/felvásárlását a következő szempontok szerint:
- M9. Hogyan ítéli meg Ön a felsővezetők szerepét az alábbi tényezőkben?

A vállalati stratégia és a vállalatkormányzás kapcsolatának jellemzése a következő kérdésekkel történik:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- V2. Jelölje meg, melyik jellemzés írja le legjobban vállalatának az elmúlt 3-4 évben követett stratégiáját!
- V3. Jelölje, hogy a vállalati működés feltételrendszerét képező környezet különböző területein bekövetkező változások a stratégiai döntéshozatal szempontjából milyen fokú bizonytalanság forrásai voltak három-négy évvel ezelőtt, illetve milyen fokú bizonytalanság forrásai napjainkban.
- V8. A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában az alábbi relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?
- V15. Jelölje, hogy a belföldi piacon legerősebb versenytársa az alábbi típusok közül melyikbe sorolható be:
- V16. Milyen színvonalat ért el a vállalat a tevékenységét jellemző alábbi területeken az elmúlt 2-3 évben a legerősebb versenytárhoz viszonyítva?
- V17. Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint:
- V 25. A közeledő EU-csatlakozás miatt változtattak-e a vállalat stratégiáján?
- V27. Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?
- V28. Ha igen, hogyan szabályozzák a vállalatnál a stratégia kidolgozásának folyamatát? (Egyet jelöljön meg!)
- V29. Milyen időhorizontra készítenek stratégiát a vállalatnál?

- V30. Milyen időközönként kerül sor a stratégia felülvizsgálatára és módosítására?
- V31. Kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában a vállalatnál?
- V84. Alkalmaznak-e a munkavállalók széles körére kiterjedő formalizált teljesítményértékelési rendszert?
- V85. Ha igen, jelezze, hogy a teljesítményértékelési rendszert mire használják:
- V87. Alkalmaznak-e teljesítményalapú javadalmazási rendszert?
- V88. Milyen súllyal veszik figyelembe az alábbi szempontokat a vezetői teljesítményértékelés során?
- V89. A kompenzációs rendszeren belül az egyes javadalmazási formák aránya nagyjából a következő

A vállalatkormányzási gyakorlat értékeléséhez a következő kérdések állnak rendelkezésre

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- V58. Jelölje, hogy az alábbiak közül milyen testületek működnek a vállalatnál?
- V59. Adja meg, hogy mely testület választja társaságuk vezető tisztségviselőit.
- V60. Adja meg, hogy társaságuknál az ügyvezetést ki, vagy milyen testület látja el.
- V61. Amennyiben vállalatánál működik igazgatóság, adja meg az alábbi adatokat.
- V62. Értékelje az igazgatóság szerepét, illetve felügyelő bizottság által irányított társaság esetében a felügyelő bizottság szerepét a következő területeken:

Változások vizsgálata

Az 1999-es felvételen már szerepelt vállalatkormányzási kérdőív, így lehetőség van a két minta összehasonlítására.

Adatfeldolgozási módszerek:

- A leíró statisztikai módszerek használata dominálja a vállaltkormányzási kérdőívet, mivel a mintanagyság és válaszok száma megbízhatatlanná teszi bonyolultabb módszerek használatát.
- Faktor-analízis alkalmazható a tulajdonosi szerkezet és a stratégiai valamint teljesítmény jellemzők értékelésére, mivel ezen kérdéseknél kellően nagy lesz az esetek száma.
- Klaszter-analízis a faktorok alapján a jellemző vállalati magatartási minták felderítésére.

Hipotézisek:

- A vállalatkormányzás területén tapasztalható magatartás általában megfelel az európai szokásos elvárásoknak, nincs ezen a téren erős lemaradás
- A nyílt részvénytársaságok vállalatkormányzási gyakorlata megfelel a nemzetközi és hazai tőzsdei előírásoknak

- A zártkörű részvénytársaságok esetében a tulajdonosi háttér befolyásolja a vállalatkormányzás gyakorlatát.
- Az állami és önkormányzati tulajdonú vállalatoknál az igazgatóságok érdemi döntéshozó szervekként működnek.
- A stratégiaiilag nem önálló leányvállalatok esetében az igazgatóságok formális szerepkört töltenek be.

#### Időzítés:

Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november – 2005. március

Elemző tanulmány készítése az adatfeldolgozás alapján: 2005. április – augusztus.

Interjúk készítése: 2005. szeptember – október

Esettanulmányok készítése: 2005. november – december

A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2006. január– február.

#### Közreműködő munkatársak:

Balaton Károly, Bartók István, Buzády Zoltán, Hortoványi Lilla, Lesi Mária, Tari Ernő, Tóth Krisztina

### **Összefoglaló tanulmány a vállalati stratégia jellemzőiről**

A fentiekben részletezett négy vizsgálati témakör megállapításainak összegezése, a vállalati stratégia és befolyásoló tényezőinek átfogó vizsgálata. Ezek alapján összefoglaló tanulmány készítése.

Időzítés: 2006. március – április

munkatársak:

Balaton Károly, Bartók István, Buzády Zoltán, Hortoványi Lilla, Incze Emma, Kiss János, Lesi Mária, Tari Ernő, Tóth Krisztina

## 5. A vezetés és a döntéshozatal szerepének elemzése az üzleti szféra viszonylatában

A kutatás során a szervezeti formát, a vezetést, s annak egyik legfontosabb funkcióját, a döntéshozatalt a versenyképesség forrásának tekintjük. Az a hipotézisünk, hogy a vezetés és a döntéshozatal színvonala a leginkább differenciáló tényező a versenyképesség szempontjából. A menedzsment képességek és a nemzetközi gyakorlatban ismert és alkalmazott módszerek (vezetési és döntési) átvétele, fejlesztése jelentősen javítja a versenyképességet. A környezetvédelem, környezeti menedzsment témakörét a vezetéshez szorosan kapcsolódó területként elemezzük. A projekt keretében a következő területeken végzünk helyzetelemzést és összehasonlító elemzéseket mind a korábbi kutatási eredményekkel, mind nemzetközi vizsgálatokkal:

- Vállalati szervezet, szervezeti kapcsolatok
- Emberi erőforrás gazdálkodás
- Vezetők és vezetés, a döntéshozatal gyakorlata
- Döntéstámogatás, teljesítménymérés, controlling
- Vezetői magatartás
- Környezetvédelem, etikus vállalat, környezeti menedzsment.

Az egyes témákhoz kapcsolódó kutatási terveket a *kutatási kérdések, irányok – hipotézisek – tervezett kutatási módszerek – időzítés – költségvetés – közreműködők* logikában tartalmazza a jelen kutatási terv. A feldolgozandó változókat a „vezér” kérdőív, illetve a mind a négy kérdőívben megjelenő menedzsmentváltozók, valamint az egyes kérdőívek döntéstámogatáshoz kapcsolódó kérdései adják.”

### 5.1. Vállalati szervezet, szervezeti kapcsolatok

*Kutatási kérdések, irányok:*

A korábbi kutatások azt igazolták, hogy a magyarországi vállalatok jórészt stabilnak mondható belső piaci versenyben méretődnek meg, így alkalmazkodási kényszerük is kisebb, illetve az alkalmazkodás legfőbb szervezeti módját, a funkcionális szervezetet használják működési keretül. Leegyszerűsített kutatási modellünkben a vállalatok külső környezetét a piaci verseny, belső adottságát a tevékenység diverzifikáltsága reprezentálja.

Kutatási kérdésként fogalmazható meg, hogy Magyarország Európai Unió tagja mennyiben jelent dinamikusabb piaci környezetet a vállalatok számára, és ez mennyiben vált ki nagyobb alkalmazkodási kényszert a vállalatok struktúrájának átalakítása tekintetében.

A kontingencia-elmélet modelljének megfelelő kutatási kérdés az, hogy a célszerűnek ítélt szervezet mennyiben járul hozzá a vállalatok versenyképességéhez. Célszerű szervezet alatt a szituációnak (külső környezet, belső adottság) megfelelő szervezetet értjük.

*Hipotézisek:*

- H1. A vállalatok piaci környezete az EU-s tagságot követően (illetve már az arra történő felkészülés időszakát is tekintve) dinamikusabb, így a vállalatok stratégiájuk, majd struktúrájuk változtatására kényszerülnek.
- H2. A vállalatok a teljesítményüket befolyásoló, meghatározó tényezőnek tartják a szervezeti struktúrát.
- H3. A vállalatok vezetői a szituációnak megfelelő struktúra típust alkalmaznak.
- H4. A megváltozott piaci helyzetnek megfelelően a vállalatok – a korábbiaknál – nagyobb számban használnak organikusabb struktúrákat.
- H5. Az alkalmazkodási kényszer ellenére is a vállalatok nem elhanyagolható mértékben az ismert, korábban már bevált, valamint centralizált irányításra és erős kontrollra alkalmas funkcionális szervezetet részesítik előnyben.
- H6. A centralizáltabb működéshez való ragaszkodás következtében az alkalmazott divizionális struktúrák is erősen centralizáltak (többségében költség-felelősséggel rendelkező divíziókat működtetnek), illetve a divíziók nagyobb autonómiája (profit-felelősség) nem jár együtt a döntési hatáskörök szükséges decentralizációjával.
- H7. Az alkalmazkodás egy – eddig nem vizsgált – másik lehetősége a belső illeszkedés javítása. A vállalatok meghatározó többsége véli úgy, hogy a gazdálkodás hatékonysága a szervezeti alrendszerek többségének jelentős mértékű megváltoztatásával javítható lenne.
- H8. A vállalatok számára a szervezeti alkalmazkodás lényeges eleme az üzemgazdasági struktúra mellett jogi struktúrájuk alakítása, tevékenységeik vállalatcsoportba történő szervezése.
- H9. A számos területen rugalmasabb konszern szervezeti megoldások még azon vállalatok számára is lényeges alkalmazkodási módot jelentenek, amelyek stabilnak ítélt körülmények között tevékenykednek és/vagy kevésbé rugalmas szervezeti megoldást alkalmaznak.
- H10. Konszernek esetében a szervezeti forma és az irányító társaság által alkalmazott irányítási eszközök között egyértelmű összefüggés van.
- H11. Az irányító társaságok létszáma a vállalatcsoport diverzifikáltságával és összlétszámával függvényeszerű kapcsolatban van: a diverzifikáltabb tevékenység a létszámot csökkentő, vállalatcsoportok összlétszáma pedig azt növelő hatással bír.

*Kutatási módszer:*

A *kérdőíves adatfelvételek* közül a hipotézisek vizsgálatára a „Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés)” kérdőívet használjuk.

Az elemzéshez szükséges alapadatok a következők:

- Összlétszám (A1)
- Tulajdonosi struktúra (A11)
- Diverzifikáltság (A13)
- Diverzifikáltság szerinti besorolás (A14, A15)

A környezeti változások megítéléséhez külön elemzést nem végzünk, hanem az „I. A vállalat helyzete és stratégiája” rész elemzéseit használjuk fel (*H1.*)

Az elemzés fókuszában „VI. A vállalati szervezet” fejezet adatai állnak (*H2-H11, kivéve H7.*).

A belső illeszkedés vizsgálatára a „MI. Szervezeti kapcsolatok” M1 és M2 adatai kerülnek elemzésre (*H7.*).

A vállalatcsoportot reprezentáló vállalati kör legalább három, különböző szervezeti formát működtető vállalatának vezetőivel *strukturált interjúk készítése* az alapvetően leíró elemzés magyarázó jellegű kiegészítése céljából. Az interjúk, vállalati dokumentumok alapján három esettanulmány készül.

Dokumentumelemzéssel a kérdőíves felmérés részeként bekért szervezeti ábrák szűrőpróbaszerűen összevetésre kerülnek az adott szervezet kérdőíves eredményével.

*Időzítés: 2004. november – 2005. december*

- adatbázis elemzés 2005. április 31-ig
- strukturált interjúk, esettanulmányok 2005. június 30-ig
- dokumentumelemzés 2005. szeptember 30-ig
- összefoglaló tanulmány 2005. november 30.

*Közreműködő munkatársak: Dobák Miklós, Antal Zsuzsa, Bor Irén*

## **5.2. Humán menedzsment**

Mivel a makrogazdasági környezet, a versenyfeltételek és a piacszerkezet továbbá a tulajdonosi és szervezeti jellemzők kiemelt szerepet játszottak az egész Versenyképesség kutatás hipotéziseinek megfogalmazása során, az alábbi kérdések és hipotézisek vizsgálatánál is kiemelt figyelmet fordítunk ezek vizsgálatára, különös tekintettel a hazai és külföldi tulajdonban működő (multinacionális) emberi erőforrás menedzsment gyakorlat összehasonlítására. Lényeges különbségek származhatnak a globális vállalkozások részeként működő nagyvállalatok, a regionális és nyugat-

európai terjeszkedésre törekvő illetve helyi piaci igényeket kielégítő középvállalatok, valamint a közvetlen, helyi piacra termelő, gyakran beszállítói pozícióban tevékenykedő kisvállalkozások helyzetében.

*Kutatási kérdések, irányok:*

A felmérés nagyobb részben a korábbi adatfelvételek eredményeivel történő összevetésre épül, részben viszont lehetőségünk van összevetni az emberi erőforrás menedzsment különböző hozzájárulásainak (a Dave Ulrich féle HR szerep megközelítés) mintabeli megítélését egy olyan kutatás eredményeivel, amelyet kifejezetten élenjáró hazai EEM gyakorlattal rendelkező cégeknél vettünk fel (Humán Tükör kutatás).

A vizsgálatunk egyik fókuszában a vállalati stratégia és az emberi erőforrás gazdálkodás közötti kapcsolat áll, a vizsgálatot a stratégiai alprojekttel szoros együttműködésben tervezzük. Kutatásunkban építünk a stratégiai alprojekt: Az üzleti szféra jellemzőinek hatása a vállalati stratégiára c. vizsgálati területére, a munka ütemezését is ehhez igazítva.

A kérdőíves felmérést kiegészítenénk néhány vállalati esettanulmány készítésével, amelyek a fenti tipológia szerint eltérő tulajdonosi háttérű illetve stratégiai pozíciójú vállalatok emberi erőforrás rendszereit és aktuális kihívásait mutatják be, különös tekintettel a sajátos kontextusból fakadó különbségekre.

*További kutatási kérdések és hipotézisek:*

- Hogyan értékelik a Dave Ulrich féle HR szerep megközelítés egyes típusait (Adminisztratív szakértő, Stratégiai Partner, Változásvezető, Érdekképviselő) a minta válaszadói?
- A típusok hogyan függenek össze az EEM tevékenységek hangsúlyaival?
- Kikre terjed ki, és mire használják a teljesítményértékelést?
- Mekkora és hogyan változott a teljesítményfüggő fizetés aránya?
- Milyen hangsúlyeltolódások következtek be az ösztönzési csomagok elemei között?
- Milyen képzési – fejlesztési tevékenységeket végeznek a különböző tulajdonosi háttérű ill. méretű cégek?

*Hipotézisek:*

- H1: A hazai tulajdonú és beszállítói pozíciójú vállalkozások kevésbé kiterjedt EEM tevékenységeket végeznek és kevésbé differenciálódnak az EEM hozzájárulásai, mint a regionális és nyugat-európai terjeszkedésre törekvő hazai vállalkozásoknál és a globális vállalatok hazai leányvállalatainál, amit tetten érhetünk az Ulrich féle szerepek értékelésében is.



- H2: A hazai tulajdonú és beszállítói pozíciójú vállalkozásoknál eltérő hangsúlyokat figyelhetünk meg az EEM hozzájárulásai tekintetében, itt erőteljesebb az Adminisztratív Szakértői és Érdekképviselői szerep, míg a regionális és nyugat-európai terjeszkedésre törekvő hazai vállalkozásoknál és a globális vállalatok hazai leányvállalatainál a hangsúly a Stratégiai Partner és Változásvezető szerepekre kerül.
- H3: Eltérések figyelhetők meg az EEM rendszerek kiépítettségét, stratégiai kapcsolódását illetően is: a hazai tulajdonú és beszállítói pozíciójú vállalkozásoknál elsősorban az ösztönzési rendszernek és a teljesítményelvű fizetésnek van meghatározó szerepe, míg a regionális és nyugat-európai terjeszkedésre törekvő hazai vállalkozásoknál és a globális vállalatok hazai leányvállalatainál a képzési és fejlesztési tevékenység előretörése figyelhető meg.

*A vizsgálat a kérdőívek alábbi kérdéseire támaszkodhat:*

- Vezetői, alkalmazotti kör összetétele: V82-83.
- Teljesítményértékelési rendszer használata: V84-86, V88.
- Kompenzációs rendszer működtetése: V87., V89-92.
- Alkalmazotti érdekvédelem: V93-94.
- Képzés-fejlesztési rendszer működtetése: V95-104.
- HR szakterület szerepe: V105.

*Kutatási módszerek:*

- Adatfeldolgozási módszerek:
- Leíró statisztikai jellemzők;
- Faktor- és klaszter-analízis típusok meghatározása és azok összevetése a háttérváltozók alapján képzett csoportokkal;
- Keresztábrák;
- Korreláció és regresszió-számítás;
- Független mintás t-próbák;
- Tervezett kiegészítő vizsgálatok
- Interjúk stratégia szempontjából eltérő vállalatok vezetőivel (kb. 4 vállalatnál)
- Esettanulmányok 4 vállalatról.

*Időzítés: 2004. november – 2005. szeptember*

- Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november - december
- Elemző tanulmány készítése az adatfeldolgozás alapján: 2005. január - február
- Interjúk készítése: 2005. április.

- Esettanulmányok készítése: 2005. május – június
- A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2005. augusztus – szeptember.

*Közreműködő munkatársak:* Takács Sándor, Kováts Klaudia, Bácsi Katalin, Toárniczky Andrea

### **5.3. Vezetők és vezetés, a döntéshozatal gyakorlata**

*Kutatási kérdések, irányok:*

A döntéshozók felkészültségét a versenyképesség szempontjából döntő kompetenciának tekintjük. A korábbi kutatások is azt mutatták, hogy a megkérdezett vállalatvezetők a felső vezetés szerepét tekintik a legmeghatározóbbnak a versenyképesség szempontjából. Lehetőségünk van a döntéshozatali képességekre és a döntéshozatali közelítésmódok elterjedtségére vonatkozó eredmények longitudinális vizsgálatára, melyből a rendszerváltás utáni fejlődést magyarázó eredményeket várunk. A menedzsment felkészültségének vizsgálatához és a gyakorlat elemzéséhez a következő kutatási irányokat jelöljük ki:

- Döntéshozatali közelítésmódok elterjedtsége és használatának arányai
- Menedzsment képességek színvonala és ennek hatása a versenyképességre
- Longitudinális vizsgálatok a fenti két témában
- A stratégiai döntéshozatal gyakorlatának vizsgálata

*Hipotézisek:*

H1: A menedzserek döntésekhez való viszonyulását továbbra is elsősorban a racionalizálási törekvések jellemzik, mely magatartást valószínűleg erősít az EU-hoz való csatlakozás körülménye.

H2: A különböző vezetői posztokat betöltő menedzserek döntéshozatali közelítésmódjában nem számítunk markáns eltérésekre.

H3: A korábbi kutatási eredményekkel összevetve fejlődést várunk a proaktív menedzsment képességek terén (kockázatvállalási hajlandóság, ötletek képviseltének képessége stb).

H4: A menedzserek számítástechnikai felkészültsége valószínűleg javult az elmúlt öt évben.

H5: A külföldi és magyar tulajdonú cégek felsővezetőinek önértékelése nem fog nagyban eltérni.

H6: az offenzív stratégiát követő és jobb teljesítményt felmutató cégek menedzsereinek felkészültsége jobb.

*Kutatási módszerek:*

A vizsgált változók köre: M10, M11, alapváltozók

Alapstatisztikák

A stratégia és teljesítmény klaszterek ismeretében többváltozós statisztikai elemzések  
Longitudinális összehasonlítások (1996 és 1999)  
Interjúk készítése a stratégiai döntéshozatal gyakorlatának feltárására interjúvázlattal

*Időzítés:* 2004. november 1-től – 2005. szeptember 30-ig, ezen belül interjúzás 2005. június 30-ig, a többi elemzés szeptember 30-ig

*Közreműködő munkatársak:* Paprika Zita, Szántó Richárd, Becser Norbert, Topcu Katalin

## **5.4. Döntéstámogatás, teljesítménymérés, controlling**

### ***5.4.1. Döntéstámogatás, az információk döntéstámogató szerepe***

*Kutatási kérdések, irányok:*

A kutatás célja a különböző információk döntéstámogató szerepének vizsgálata, ehhez kapcsolódóan a vállalatok teljesítménymérési gyakorlatának jellemzése, konzisztenciájának, s döntéstámogató szerepének értékelése, az előző két kutatás során megfigyelt tendenciák további alakulását is vizsgálva. A – vállalatvezetők által – fontosnak/hasznosnak tartott, illetve rendszeresen használt információforrások, teljesítménymutatók, elemzési eszközök értékelése a korábban kialakított elemzési keret (orientáció, egyensúly, konzisztencia, támogató szerep) felhasználásával történik. A konzisztencia, illetve a támogató szerep értékelésének az alapja a deklarált célokkal, fejlesztési fókuszokkal, fontosnak tartott területekkel való összevetés – ezek megjelennek-e teljesítménymérési gyakorlatban, ezekre vonatkozóan van-e rendszeres információgyűjtés, felhasználás.

A döntéstámogató információk vizsgálata során kiemelt figyelmet kívánunk szentelni az érintettek elvárásainak becsatornázásának, illetve az érintettekkel szembeni elvárások megfogalmazásának. Hogyan észleli, s fogalmazza meg az érintettek elvárásait, igényeit a vállalat, s ez hogyan jelenik meg céljaiban, stratégiájában, hogyan kommunikálja a vállalaton belül? Milyen elvárásokat támaszt érintettjeivel szemben, hogyan kommunikálja ezeket az elvárásokat, s hogyan értékeli az érintettek hozzájárulását a vállalat tevékenységéhez. (Az értékelés elméleti hátterét a Cranfieldi Teljesítménymérési Kutatóközpont teljesítményprizma modellje adja.) Az alkalmazott menedzsment eszközök, a vállalati információs rendszer, teljesítménymérési gyakorlat mennyiben támogatják az érintettekkel való kapcsolat kezelését, fejlesztését?

A kérdőívek közös részében új elem, hogy az információs rendszer különböző tevékenységeket támogató szerepének az értékelése (M4 kérdés) mind a négy kérdőívben szerepel, ami lehetőséget ad a különböző vezetők értékelésének az összevetésére is.

#### *Hipotézisek:*

- H1: Az elmúlt időszakban a vállalatok teljesítmény-értelmezése, célkitűzései differenciáltabbak, többszempontúak lettek.
- H2: A vállalati célok és az elérésüket támogató eszközök, módszerek közötti összhang javult.
- H3: A teljesítmény különböző elemeit figyelembe véve a sikeresebb, jobb teljesítményt nyújtó vállalatok szemléletmódja, az általuk alkalmazott vezetési, döntéstámogatási eszközök fejlettebbek, s jobban összhangban vannak a vállalati célokkal, stratégiával, mint a kevésbé sikeres cégek esetében.
- H4: Az előző kutatás során a vevői elégedettség, vevőkiszolgálás mérése terén megfigyelhető „rés” (fontosnak tartott, de nem mért tényező) csökkent, de nem szűnt meg. Az újabb „mérési rés” az időhöz kapcsolódó teljesítményjellemzőknél (pl. kiszolgálási idő, kiszolgálás rugalmassága) figyelhető meg.
- H5: A folyamatorientáció terén továbbra is az output-irányultság jellemző. A megfogalmazott célok kommunikációja nem megfelelő a belső folyamatok (munkatársak) illetve az inputoldal (beszállítók) felé.
- H6: Az érintettek véleményén alapuló információknak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a vállalatok, mint korábban, de ezek nem épülnek be megfelelően a tervezésbe, működésbe.
- H7: Az érintettekkel való kapcsolatok kezelését, a vállalatok szemléletmódját egyoldalúság jellemzi, szemben a kölcsönösséggel.
- H8: Az érintettekkel való kapcsolatok kezelése rutinszerű, a „hagyományos” elvárásokra épít, kevés teret kap az innováció, a kapcsolatok tudatos értékteremtő tényezőként kezelése.
- H9: A különböző érintettekkel való kapcsolatok kezelése gyakran nincs összhangban a vállalati célokkal, stratégiával.
- H10: A jobb teljesítményt nyújtó cégeket következetesebb teljesítménymérési gyakorlat jellemzi.
- H11: A jobb teljesítményt nyújtó cégek esetében a különböző vezetők észlelése az információs rendszer támogató szerepének megítélésben nagyobb összhangot mutat.
- H12: Az információs rendszer által támogatott területeket a vállalatok tudatosabban kezelik, s e területeken jobb teljesítményt érnek el.

#### *Kutatási módszerek:*

Az elemzés során vizsgálni kívánt főbb változók:

- Alkalmazott illetve hasznosnak tartott eszközök: P1, P14, T2,
- Értékelési szempontok: T44, T45, K77
- Információs rendszer támogató szerepe: P2, M4, T33, V75
- A teljesítmény jellemzői: P15, V16, V17

- Prioritások, célok: P48, P49, T3, V1, V6, V7, V117
- A kapcsolatok értékelése: T43, T44, T45, K24, K25
- A kapcsolatok sikere, sikertelensége, s ennek okai: V5, V9, V10, V11, V12
- A vállalat érintettjeinek elvárásai (a vezetők észlelése): V6, P49
- A vállalat elvárásai érintettjeivel szemben: V7

Faktor- és klaszterelemzések, különböző teljesítménnyel (teljesítményportfólióval) jellemezhető vállalatcsoportok kialakítása. Faktor- és klaszterelemzések az információs rendszer támogató szerepének az elemzésére. A vállalatcsoportok jellemzése a célok, a teljesítmény, s a különböző menedzsment eszközök alkalmazásának összhangja alapján. A teljesítményjellemzők, illetve célkitűzések alapján célunk vállalati klaszterek létrehozása, s elemzése. Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése alapján faktor- és klaszterelemzéssel a kapcsolatokat befolyásoló tényezők, szemléletmódok meghatározása, illetve a kapcsolatokat különbözőképpen szemlélő vállalatcsoportok elkülönítése. E csoportok vizsgálata a különböző menedzsment eszközök használata, teljesítménymérési gyakorlat, információs rendszer szerepe alapján.

Interjúk készítése vállalatvezetőkkel az információs rendszer, teljesítménymérési gyakorlat döntéstámogató szerepének feltárására, illetve a különböző érintettekkel való kommunikáció szerepének értékelésére a döntéstámogatás terén.

*Időzítés:* 2004. november – 2005. december, ezen belül az adatbázis elemzés 2005. szeptember 30-ig.

*Közreműködő munkatársak:* Wimmer Ágnes, Juhász Péter, Matolay Réka, Pataki György, Szántó Richárd, Szentesi Péter, Lichtneckert Zoltán.

#### **5.4.2. Teljesítménymérés, controlling**

A versenyképesség kutatás átfogó vizsgálati modelljével és a Teljesítménymenedzsment Kutató Központ kutatási tematikájával összhangban a hazai szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment módszertant a következő speciális területeken vizsgáljuk:

1. A vezetési, és ezen belül a teljesítménymenedzsment eszközök és módszerek különböző szektorokba tartozó szervezetekben történő gyakorlati alkalmazása kapcsán azt a hipotézist fogalmaztuk meg, hogy a tudás-, illetve alkalmazás transzfer az üzleti szervezetek felől irányul a közszolgálati szervezetek felé. Ebben a folyamatban kitüntetett szerepet játszanak a két szektor metszetében található szervezetek. A Versenyben a világgal kutatás adatbázisa lehetővé teszi, hogy összevegyük a tiszta üzleti és az üzleti-közszolgálati szektor határán lévő szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment eszközöket, és kiegészítő esettanulmány kutatás segítségével betekintést nyerjünk a tudás-, illetve alkalmazástranszfer folyamatának jellemzőibe.

2. Az elméleti modellek azt sugallják, hogy a szervezetek által alkalmazható teljesítménymenedzsment eszköztár elemei közül egészen mások válnak relevánssá a szervezetek működési környezetének, illetve belső adottságainak – vagyis a vezetés kontextusának - változásával. A kilencvenes évek közepe óta a szervezetek kontextusa jelentősen változott. A Versenyben a világgal kutatás 1996-os, 1999-es és 2004-es mintájában egyaránt szereplő vállalatok adatainak longitudinális elemzésével képet kaphatunk a fenti hipotézis helytállóságáról.

**1. Kutatási téma: Az üzleti szektor szervezeteiből a közszolgálati szervezetek felé irányuló alkalmazás- és tudástranszfer – a két szektor határán elhelyezkedő szervezetek szerepe**

A vizsgálat a kérdőívek alábbi kérdéseire támaszkodhat:

Szektorba való besorolás:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- A8. A vállalat fő tevékenységi köre a TEÁOR első két számjegye alapján
- A12. Jelenlegi tulajdonosi összetétel (%-ban)
- A14. Nevezze meg vállalatának jelenlegi három (árbevétel szerint) legnagyobb üzletágát
- A15. Adja meg e három üzletág körülbelüli részesedését az összvállalati árbevételből 1995-ben, 1998-ban és 2003-ban!

Az alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár:

*Vezérigazgatói kérdőív:*

- V6. Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban!
- V27. Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?
- V29. Milyen időhorizontra készítenek stratégiát a vállalatnál?
- V30. Milyen időközönként kerül sor a stratégia felülvizsgálatára és módosítására?
- V31. Kik vesznek részt a stratégia kidolgozásában a vállalatnál?
- V34. Karikázással jelölje, alkalmazzák-e a vállalatnál az alábbi stratégiai tervezési módszereket!
- V74. Milyen súllyal vesznek részt a vállalat funkcionális szervezeti egységei az alábbi tevékenységekben?
- V75. Mennyire támogatja az Önök vállalatának információs rendszere a következő tevékenységeket?
- V84. Alkalmaznak-e a munkavállalók széles körére kiterjedő formalizált teljesítményértékelési rendszert?
- V85. Ha igen, jelezze, hogy a teljesítményértékelési rendszert mire használják:
- V86. Kinek a véleményét veszik figyelembe a formális teljesítményértékelés elvégzésekor?

- V87. Alkalmaznak-e teljesítményalapú javadalmazási rendszert?
- V88. Milyen súllyal veszik figyelembe az alábbi szempontokat a vezetői teljesítményértékelés során?
- V89. A kompenzációs rendszeren belül az egyes javadalmazási formák aránya nagyjából a következő:
- V91. Milyen mértékben használhatók fel az Önök vállalatánál a középvezetői teljesítmény ösztönzésére az alábbiak?
- V92. Milyen mértékben használják fel az alábbi tényezők a beosztott alkalmazotti és fizikai munkavállalói kör ösztönzésére?
- M1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából?
- M2. Jelölje meg, hogy mely területen milyen mértékű változtatásokra van szükség a gazdálkodás hatékonyságának fokozásához?
- M3. Jelölje 1-től 5-ig terjedő értékekkel az alábbi táblázatban, hogy véleménye szerint mennyire függ az egyes vállalati funkciók teljesítménye egymástól?
- M4. Mennyire támogatja az Önök vállalatának információs rendszere a következő tevékenységeket?

*Pénzügyi vezetői kérdőív:*

- P1. a) Használja-e rendszeresen az Önök vállalata a következő kimutatásokat, elemzési módszereket? b) Mennyire tartja/tartaná hasznosnak ezek alkalmazását?
- P2. Mennyire támogatja az Önök vállalatának információs rendszere a következő tevékenységeket?

II. KÖLTSÉGGAZDÁLKODÁS fejezet minden kérdése

III. KONTROLLING fejezet minden kérdése

VIII. SZELLEMI TŐKE, IMMATERIÁLIS JAVAK fejezet minden kérdése

IX. PÉNZÜGYI CÉLOK, TULAJDONOSI CÉLOK fejezet minden kérdése

- M1. Jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából?
- M2. Jelölje meg, hogy mely területen milyen mértékű változtatásokra van szükség a gazdálkodás hatékonyságának fokozásához?
- M3. Jelölje 1-től 5-ig terjedő értékekkel az alábbi táblázatban, hogy véleménye szerint mennyire függ az egyes vállalati funkciók teljesítménye egymástól?
- M4. Mennyire támogatja az Önök vállalatának információs rendszere a következő tevékenységeket?

#### *Adatfeldolgozási módszerek:*

- Leíró statisztikai jellemzők az összes vizsgált változóra a teljes mintára és szektoronkénti bontásban.
- Faktor- és klaszter-analízis a teljesítménymenedzsment eszköztárát jellemző változókra szektoronként.
- Keresztábrák a szektorbeli besorolás és a teljesítménymenedzsment eszköztár jellemzői közötti kapcsolat vizsgálatára.
- Keresztábrák az alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár alapján kialakított klaszterek és a szubjektív teljesítmény megítélés alapján kialakított teljesítmény kategóriák között szektoronként.

#### *Hipotézisek:*

- Az egyes szektorokba tartozó szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár nem mutat lényeges különbségeket.
- Eltérések leginkább az egyéni teljesítménymérés és értékelés területén jelentkeznek.
- A szektorok metszetében (üzleti-közszolgálati) található szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár a szervezeti és egység szintű teljesítménymérés és értékelés területén inkább az üzleti, az egyéni szintű esetén inkább a közszolgálati szervezetek gyakorlatával mutat hasonlóságot.
- Az üzleti szervezetek esetében nincs kimutatható összefüggés a szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár és a szubjektív teljesítmény megítélés között.
- A közszolgálati szervezetek esetében van kimutatható összefüggés a szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár és a szubjektív teljesítmény megítélés között.

A fenti kérdések várhatóan nem válaszolhatóak meg teljes körűen a kérdőívek adatainak feldolgozásával. Szükség lesz arra, hogy mélyinterjúk, illetve dokumentum feldolgozás és interjúsorozatok alapján készített esettanulmányokkal illusztráljuk a szektorok jellemző teljesítménymenedzsment gyakorlatát.

#### *Tervezett kiegészítő vizsgálatok:*

- Mélyinterjúk a metszetbe tartozó szervezetek felsővezetőivel (5 metszet szervezet).
- Esettanulmány készítése (1 metszetbe tartozó szervezetre).

#### *Időzítés:*

- Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november-2005. február
- Interjúk készítése: 2005. február 1 - 2005. március 31.



- Esettanulmány készítése: 2005. március – május
- A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2005. június – augusztus.

*Közreműködő munkatársak:*

Bodnár Viktória, Dankó Dávid, Drótos György, Kiss Norbert, Lázár László, Pollák Nóra, Porubcsánszki Kata, Révész Éva, Tirnitz Tamás

## **2. kutatási téma: A hazai szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár változása**

A vizsgálat a kérdőívek az 1. pontban felsorolt kérdésekre támaszkodik mind az 1996-os, az 1999-es, és a 2004-es felvétel esetében. A változásokat az egyes felvételek mintáinak átfedő szegmensein elemezzük. Az átfedő szegmensek elemszáma:

- 1996-1999-2004: 39 vállalat
- 1996-1999: 137 vállalat
- 1999-2004: 54 vállalat
- 1996-2004: 63 vállalat

Ezek alapján longitudinálisan vizsgálhatóak az 1996-1999 és a 1996-2004 felmérés adatai.

*Adatfeldolgozási módszerek:*

- A leíró statisztikai jellemzők összevetése az egyes minták esetében.
- Egyedi eltérésvizsgálatok az átfedő szegmensek vállalatai esetében.

*Tervezett kiegészítő vizsgálatok:*

- Interjúk készítése az átfedő szegmensek szervezeteinek felsővezetői körében (10 szervezet).
- Esettanulmány készítése (egy olyan szervezetnél, amely az 1996-os, 1999-es és a 2004-es mintában is szerepelt).

*Hipotézisek:*

- A szervezetek által alkalmazott teljesítménymenedzsment eszköztár nem változott jelentősen.
- Az alkalmazott eszközök formalizáltsága nőtt.
- A pénzügyi stabilitás, likviditás biztosításának jelentősége csökkent, de ezt nem követte a pénzügyi alapú teljesítménymenedzsment eszközök alkalmazásának visszaszorulása.
- Felértékelődött az immateriális javak, vevői elégedettség és minőség jelentősége, de ezt nem követte az ezt kezelni képes teljesítménymenedzsment eszköztár alkalmazása.
- Kiterjedt a teljesítménymenedzsment eszközök informatikai támogatása.

#### *Időzítés:*

- Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november-2005. február
- Interjúk készítése: 2005. február 1 - 2005. március 31.
- Esettanulmányok készítése: 2005. március – május
- A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2005. augusztus – szeptember.

#### *Közreműködő munkatársak:*

Bodnár Viktória, Dankó Dávid, Drótos György, Kiss Norbert, Lázár László, Pollák Nóra, Porubcsánszki Kata, Révész Éva, Tirnitz Tamás

## **5.5. Vezetői magatartás**

#### *Kutatási kérdések, irányok:*

A kutatás egyrészt a korábbi minta eredményeivel történő összehasonlításra, másrészt a GLOBE kutatás eredményeivel történő összevetésre épít. A különbség lényegében a GLOBE mintához képest annyi, hogy ott elsősorban a középvezetők implicit leadership felfogása bontakozik ki, míg itt a magyar felsővezetői teamek tagjaira jellemző vezetőfelfogásról kapunk képet.

#### *A vizsgálat a kérdőívek alábbi kérdéseire támaszkodhat:*

- Vezetői időfelhasználás: M6
- Vezetői módszerek: M7
- Vezetői karrier összetevők: M8
- Felsővezetők szerepe M9
- Vezetői képességek, kompetenciák: M10, M13

#### *Adatfeldolgozási módszerek:*

- Leíró statisztikai jellemzők;
- Faktor- és klaszter-analízis típusok meghatározása és azok összevetése a háttérváltozók alapján képzett csoportokkal;
- Keresztábrák;
- Korreláció és regresszió-számítás;
- Független mintás t-próbák;

#### *Kutatási kérdések, irányok:*

A felmérés nagyobb részben a korábbi adatfelvételek eredményeivel történő összevetésre épül. A vizsgálatunk egyik fókuszában a vállalati stratégia és a vezetői magatartásminták közötti kapcsolat áll, a vizsgálatot a stratégiai alprojekttel és az emberi erőforrás menedzsment részprojekttel szoros

együttműködésben tervezzük. Kutatásunkban építünk a stratégiai alprojekt: Az üzleti szféra jellemzőinek hatása a vállalati stratégiára c. vizsgálati területére, a munka ütemezését is ehhez igazítva.

A kérdőíves felmérést kiegészítenénk a GLOBE szervezeti kultúra kérdőív „GLOBE CEO study” kutatásával, amely segítségével az eltérő tulajdonosi háttérű illetve stratégiai pozíciójú vállalat vezetői stílusának különbségeit vizsgáljuk.

*A konkrét kutatási kérdések a következők:*

- Melyek a sikeres vezetői magatartásminták a különböző típusú (tulajdonosi háttérű, stratégiai pozíciójú) vállalkozások esetében?
- A sikeres alkalmazkodási minták mennyiben mutatnak sajátos magyar jellemzőket, nemzetközi összehasonlításban milyen a sikeres változásvezető?
- Hogyan alakulnak a vezetői karriert meghatározó tényezők a vállalati stratégia függvényében?

*Hipotézisek:*

- H1: A hazai tulajdonú és beszállítói pozíciójú vállalkozások erőteljesebben mutatják fel az ún. *hatalom (vagy klán) kultúra* jegyeit, míg a regionális és ny-európai terjeszkedésre törekvő hazai vállalkozásoknál és a globális vállalatok hazai leányvállalatainál a stratégiától és mérettől függően erőteljesebb a „piac” vagy a „szabályorientált” működés.
- H2: A különböző háttérű vállalatoknál eltérő jellegzetességekkel bír a felsővezetők „ideális vezető”-ről alkotott képe: hazai tulajdonú és beszállítói pozíciójú vállalkozásoknál erőteljesebbek az autokratikus jellemzők, míg a regionális és ny-európai terjeszkedésre törekvő hazai vállalkozásoknál a paternalista és konzultatív, a globális vállalatok hazai leányvállalatainál pedig a konzultatív és demokratikus vezetői jellemzőkre törekszenek.
- H3: Eltérések figyelhetők meg a vezetői karriert meghatározó tényezők között: a hazai tulajdonú és beszállítói pozíciójú vállalkozásoknál elsősorban a külső kapcsolatok alakításának van meghatározó szerepe, míg a regionális és ny-európai terjeszkedésre törekvő hazai vállalkozásoknál és a globális vállalatok hazai leányvállalatainál a készségek és kompetenciák hangsúlyosabb szerepe figyelhető meg.

*Tervezett kiegészítő vizsgálatok*

- 10-15 vállalat bevonásával kisebb középvezetői részmintán a GLOBE szervezeti kultúra kérdőívének felvétele illetve a GLOBE nemzetközi szinten több Ny-Európai országra is publikált, de idehaza még nem megvalósított „CEO study” kutatásának elvégzése, amely a felsővezetőkkel lefolytatott interjúkra épül és a felsővezetők változásvezetés során tanúsított vezetési stílusát vizsgálja a szervezeti és tágabb összefüggéseiben a nemzeti kultúrával

összefüggésben. Vállaltonként 3-4 felsővezetői interjú elkészítése és 15-20 középvezetőre kiterjedő adatfelvétel a GLOBE szervezeti kultúra kérdőívvel.

*Időzítés: 2004. november – 2005. szeptember*

- Kérdőívek adatainak feldolgozása: 2004. november - december
- Elemző tanulmány készítése az adatfeldolgozás alapján: 2005. január - február
- Interjúk készítése: 2005. április-május.
- Kérdőívek felvétele: 2005. április-május.
- Adatelemzés, tanulmány készítése: 2005. június
- A témakör zárótanulmányának elkészítése: 2005. augusztus – szeptember.

*Közreműködő munkatársak:* Bakacsi Gyula, Takács Sándor, Kovács Klaudia, Bácsi Katalin, Toárniczky Andrea

## **5.6. Környezetvédelem**

*Kutatási kérdések, irányok:*

### **5.6.1. A környezetvédelem ügyének kezelése**

A versenyképesség kutatást megelőzően a Környezettudományi Intézet Kerekes Sándor vezetésével az OECD megbízásából készített egy felmérést, amire 450 termelő vállalat válaszolt. A Versenyképesség kutatás adatbázisát és a meglévő adatbázist, valamint a környezetvédelmi felügyelőségeknél lévő vállalati jelentéseket összefésülve jelentős információ többletkez jutnánk mind a versenyképesség, mind a környezeti menedzsment rendszerek hazai megvalósítási tapasztalatait illetően.

A kutatás Kerekes Sándor vezetésével a következő kérdésekre adhat választ:

1. A környezetvédelmi innovációk hatása a vállalatok versenyképességre.
2. A környezeti menedzsment rendszerek elterjedésének motívumai a hazai iparban.
3. A gazdasági és a környezeti teljesítmények kapcsolata a hazai termelővállalatoknál.
4. A stakeholderek hatása a vállalatok környezeti menedzsmentjére.
5. A környezeti menedzsment rendszerek működési tapasztalatai nemzetközi összehasonlításban. (7 ország tapasztalatai).

### **5.6.2. A környezeti döntések meghozatala**

Az adatbázis elemzésével, és további mélyinterjúk, illetve esettanulmányok készítésével Szántó Richárd vezetésével azt kívánjuk feltárni, hogy a vállalati döntéshozók milyen eszközöket használnak a környezeti döntések előkészítésekor, illetve milyen szempontok érvényesülnek a döntések kialakításakor. A Versenyképesség adatbázisának részletes elemzése választ adhat arra, hogy a különböző – a vállalati döntéstámogató eszközök közül a vállalati vezetők melyiket részesítik előnyben (illetve a különböző eszközök használata összefüggésben áll-e különböző vállalati mutatókkal, környezeti változókkal). A kvalitatív módszertannal ugyanakkor elsősorban arra keressük a választ, hogy a fenti módszereket mennyiben térítik el a kognitív korlátokkal, észlelés problémáival, értékekkel, érzelmekkel stb. kapcsolatos tényezők.

*Kutatási módszerek ill. a kutatás érdekében elvégzendő feladatok:*

1. A meglévő adatbázisok illesztése
2. A környezeti teljesítményhez hiányzó Felügyelőségi adatok beszerzése
3. Elemzések és mélyinterjúk készítése
4. Esettanulmányok készítése
5. Résztanulmányok és zárótanulmány elkészítése

*Időzítés:* 2004. december 1. – 2005. december 1.

*Közreműködő munkatársak:* Kerekes Sándor, Németh Patrícia, Matolay Réka, Pataki György, Szántó Richárd, hallgatók.

## 6. A vállalati értékteremtés összetevői és folyamata

A projekt funkcionális elven szerveződik, részei a következők (a kérdőívben való előfordulás sorrendjében): 1. termelés- és szolgáltatásmenedzsment, 2. innováció, 3. logisztika, 4. információmenedzsment, 5. marketing, 6. vállalati pénzügyek. Minden funkcionális területen belül elvégezzük a program térkép által kijelölt feladatokat (helyzetkép, jövőkép és várakozások, teljesítményhez és más csoportosító ismérvekhez kapcsolás, longitudinális elemzés). A projektet egy 7. téma zárja, ami az értékteremtés integráltan néven fut.

### 6.1. Termelés- és szolgáltatásmenedzsment

A tanulmány célja egy tükör tartása több állásból a termelési- szolgáltatásnyújtási tevékenység elé. Ez a tükör felöleli a jelen állapotot, a jövőbeli fejlődési terveket és várható tendenciákat, az eddig felmutatott változási dinamikát és a változás fő területeit, valamint egyes közösen kialakított speciális csoportok (pl. EU-viszony, vállalati jellemzők, trendekhez igazodás, teljesítmény) termelési/szolgáltatási területen fellelhető sajátosságait.

A tanulmány a statisztika széles tárházát (keresztábrák, faktorelemzés, klaszterelemzés) használja a mélyebb összefüggések feltárása érdekében.

Részletesebb tartalom a felhasznált kérdések jelölésével:

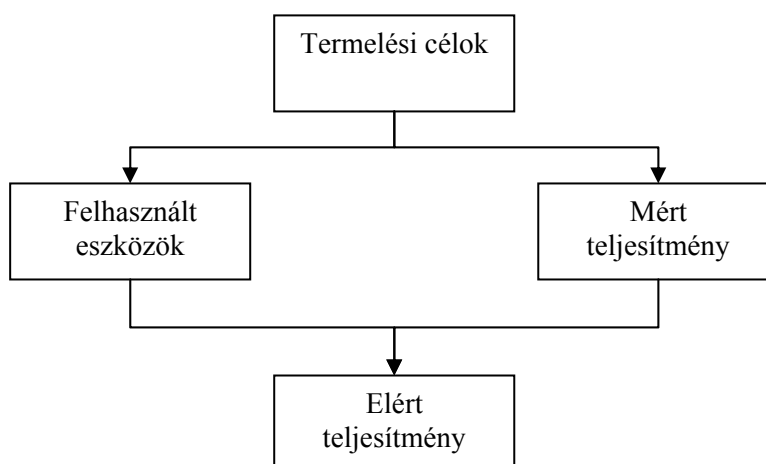
#### 1. Helyzetkép a termelés menedzsmentjéről

A hipotézisek alapját az elmélet és a korábbi eredmények adják. A vizsgálatokat első körben a termelő vállalatok körére végezzük el, csak ezt követően terjesztjük ki a teljes mintára.

*Vizsgált változók:*

- Célok (T3)
- Eszközök (menedzsment programok és technológia) (T4, T5)
- Teljesítmények mérése (T2)
- Teljesítmények és változásuk (T1, T6, T7)

Az egyes mutatók közötti vizsgálandó kapcsolatokat az alábbi ábra mutatja:



*Hipotézisek:*

- a. A kitűzött célok és a felhasznált eszközök (CÉLOK ÉS ESZKÖZÖK) között viszonylagos összhang uralkodik. A célok és eszközök közötti erősebb konzisztencia (stratégia léte és alkalmazása) az átlagosnál nagyobb teljesítményhez, illetve dinamikusabb növekedéshez vezet.
- b. A költségek és a megbízhatóság terén azok a vállalatok léptek előre a legnagyobb mértékben, akik a minőség fejlesztésének kiemelt hangsúlyt adtak (ESZKÖZÖK ÉS TELJESÍTMÉNY). A közvetlenül költségekre koncentráló vállalatoknál lassabb előrelépés tapasztalható ezeken a területeken (homokkúp-modell). (Ezt a vizsgálatot korrektebb a longitudinális elemzés körében elvégezni!)
- c. A termelési célok hierarchiájában a költség, minőség, hatékonyság játssza a főszerepet, a rugalmasság és az időtényező szerepe másodlagos.

## **2. Helyzetkép a szolgáltatás menedzsmentjéről**

Az itt szereplő kérdések mindegyike új, korábbi összehasonlítási alapja nincsen. Az előzetes statisztikai eredmények nagy szórásokat, jelentősen eltérő gyakorlatokat jeleznek. A vizsgálatokat első körben a szolgáltató vállalatokra végezzük, csak ezt követően terjesztjük ki a teljes mintára.

*Vizsgált változók*

- Szolgáltatási prioritások (T8, K63)
- Hatékonyságot növelő eszközök (programok, technológia) (T9, T10)
- Panaszkezelési gyakorlat (K64-K66)
- Teljesítmény (T1)

### *Hipotézisek*

- a. A tudatos panaszkezelési gyakorlat és a szolgáltatásminőség javítására törekvés a hosszú távú versenyképesség feltétele a szolgáltató vállalatoknál, mivel ebben a szektorban a fogyasztói hűség termeli a profitot.
- b. Az új ügyfelek szerzését a régiók megtartása fölé helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja, mivel a rossz szolgáltatáshoz jutó elégedetlen ügyfél még azelőtt elhagyja a szolgáltatást, mielőtt a megszerzésére fordított költségek megtérültek volna.
- c. A vállalatok nagy része még nem ismerte fel, hogy a szolgáltatás megítélése a vevő szemében a szolgáltatásnyújtás pillanatában dől el (igazság pillanata), ami színvonalas ügyfélszolgálati tevékenységet követel meg.
- d. Mivel a szolgáltatásokban az ügyfél a szolgáltatási folyamatnak is része, ezért a jól felépített szolgáltatási folyamat pozitív hatást gyakorolhat a fogyasztói megítélésre (ez is az igazság pillanatának része).
- e. A kereslet-kínálat összehangolása inkább erőforrás oldalról történik (pl. információtechnológia használata, kereslet-kínálat befolyásolása), kevésbé jellemző a tudatos átgondolás és fejlesztés (folyamatelemzés, standardizálás, sorban állás tudatos menedzsmentje).

### **3. Fejlesztési tervek és teljesítmény várakozások (T1, T4, T5)**

Ebben a részben azt vizsgáljuk, hogy mely területekre kívánják a vállalatok a következő 2-3 évben erőforrásaikat összpontosítani, és milyen eredményekre számítanak. Várakozásaink szerint erősödik a vállalatoknál a folyamatok fejlesztésére való koncentráció és az elavult technológia lecserélése. Leginkább a minőség, a megbízhatóság és a hatékonyság terén számítanak teljesítmény javulásra a vállalatok, az új piaci környezet ezeken a területeken követeli meg a legnagyobb mértékű fejlődést.

### **4. Longitudinális elemzés a változási dinamika és területek feltárására (korábbi kérdőívekkel összevetés, közvetlenül összevethető kérdések: T2, T3, T6, T7)**

- a. A fent vázolt modellt itt lehet a korábbi elemzésekben részt vett vállalatokkal igazán elemezni, hiszen a teljesítményváltozást (a modell utolsó elemét) a programok végrehajtását követő néhány év múlva érdemes vizsgálni.
- b. A vállalatok korábban megfogalmazott fejlesztési elképzelései és azok megvalósulásának összevetése.
- c. A fő előrelépési területek feltárása és elemzése.

### **5. Csoportok termelési/szolgáltatási sajátosságai (a csoportosítások változói központilag kialakítva, specifikus változók: T1-T10, K63-K66)**



- a. A vállalatok alapvetően pozitív hatást várnak az EU csatlakozástól.
  - i. Kérdés: melyek a csatlakozás által leginkább érintett teljesítmény elemek, illetve teljesítménycsoportok? Vannak-e a csatlakozás által erősebben, illetve gyengébben érintett vállalati csoportok? Fordítva, mennyire tükrözik az EU-csatlakozásból származó stratégiaváltást a teljesítményvárakozások?
  - ii. A termelési célok, a technológia, és a fejlesztési programok prioritásának változásait elsősorban nem az EU-csatlakozás alakítja.
- b. A vállalati stratégia típusa befolyásolja a termelési funkció kezelésének módját.
- c. A vállalatméret befolyásolja a választott termelési stratégia jellegét.
  - i. A kisebb vállalatoknál a termelés hangsúlyosabb szerepet játszik a versenyképesség elérésében, mint a nagyobb cégeknél.
  - ii. A folyamatszemplélet alkalmazása és a munkaerő hatékonyságának növelése jellemzőbb cél a nagyobb vállalatoknál.
- d. A külföldi tulajdonrészrel bíró vállalatok termelési stratégiája különbözik a magyar tulajdonban lévő vállalatokétól. Ezeknél a vállalatoknál intenzívebb fejlesztési tevékenység folyik.
- e. A jó teljesítményt felmutató vállalatok jövőre vonatkozó, termeléssel kapcsolatos tervei is ambiciózusabbak.

## 6. Külföldi eredményekkel összehasonlítás

Korrektén a gépipari vállalatok eredményei hasonlíthatóak össze a nemzetközi eredményekkel, ezen belül is a termelési célokra és a fejlesztési programokra nyílik összehasonlítási lehetőség. Hipotézisem szerint Magyarországon a költségcsökkentést célzó programok nagyobb szerepet kapnak, mint a világ más részein.

## 7. Interjúzás a szolgáltató szektorban

Minthogy ebből a szektorból jóval korlátosabbak az előismereteink, ezért 5 interjút tervezünk a lényegesen eltérő stratégiák mögötti logika és motivációk feltárására. A termelő vállalatokra kiegészítő vizsgálatokat nem kívánunk végezni, illetve az ellátási lánc menedzsment és logisztika témakörbe csatornázzuk be az ezekkel kapcsolatos kérdéseket.

## Ütemterv

	<i>Output</i>	<i>Határidő</i>
Helyzetelemzés termelés	Adatelemzés és tanulmány (kb. 40 oldal)	2005. július 30.
Helyzetelemzés szolgáltatás		
Fejlődési tendenciák, várakozások		
Longitudinális elemzés	Adatelemzés és tanulmány (kb. 25 oldal)	2005. szeptember 15.
Csoportokkal összevetés		
Külföldi összehasonlítás		
Szolgáltatás mélyinterjúk (5 db)	Hanganyag, rövid leírás	2005. október 31.
Zárótanulmány	20 oldal	2005. november 15.
<b>Összesen</b>		

**Résztvevők:** Demeter Krisztina, Jenei István, Földesi Erika és esetleg hallgatók

## 6.2. Innováció és értékteremtés

A versenyképesség egyik legfontosabb tényezője az innováció. A verseny a vállalatokat termékeik, szolgáltatásaik, termelési és logisztikai folyamataik, szervezetük, menedzsment és marketing módszereik állandó megújítására kényszeríti, mely lehet kisebb léptékű és radikálisabb. **A kutatási program e szeletében – a 7. fókusz egyik összetevőjeként – a műszaki innovációk (K+F, termék- és termelésfejlesztési funkció) hatását vizsgáljuk a vállalati versenyképességre.**

A vizsgálandó területeket a 6.1. ábrában foglaltuk össze. Ezek szerint bemutatjuk az innováció helyzetét (input oldal) és új termékekben, technológiákban, szabadalmakban megvalósuló eredményességét, valamint ennek hatását a cégek gazdasági teljesítményére. Mivel a K+F-nek hosszabb távon jelentkezik a gazdasági haszna, ezért itt is élhetünk a longitudinális elemzés előnyeivel, korábbi felméréseink eredményeit felhasználva. A helyzetfelmérés kiterjed a K+F tevékenységek végzésére, illetve ráfordításaira, a szervezeti keretekre és az együttműködésekre. Vizsgáljuk a tevékenységek végzésére ható környezeti elemeket és a strukturális tényezők hatását. Ezen kívül az innovációk célja és K+F terve kapcsán a stratégiáról vonhatunk le következtetéseket.

### 1. A vizsgálat a kérdőív alábbi kérdéseire támaszkodik:

A Termelés kérdőív Innováció fejezetének minden kérdése: T11 – T28

Ezenkívül feldolgozandó kérdések: T1. k, n, q , T3. o , T4. n, T5. f, g, h, T8. b, c, T43. c, T45. c, f, h

A kereskedelmi kérdőívből a vállalatok piaci jellemzésére: K2; K6; K7; K8; K12

Hosszú távú szerződés: K18. g, h; K20. g K22. i; K23. i; K24. a; K25. k

Exporttevékenység: K27; K29; K31; K34; K39

Termékpolitika: K49; K51; K52

E-business: K86. t

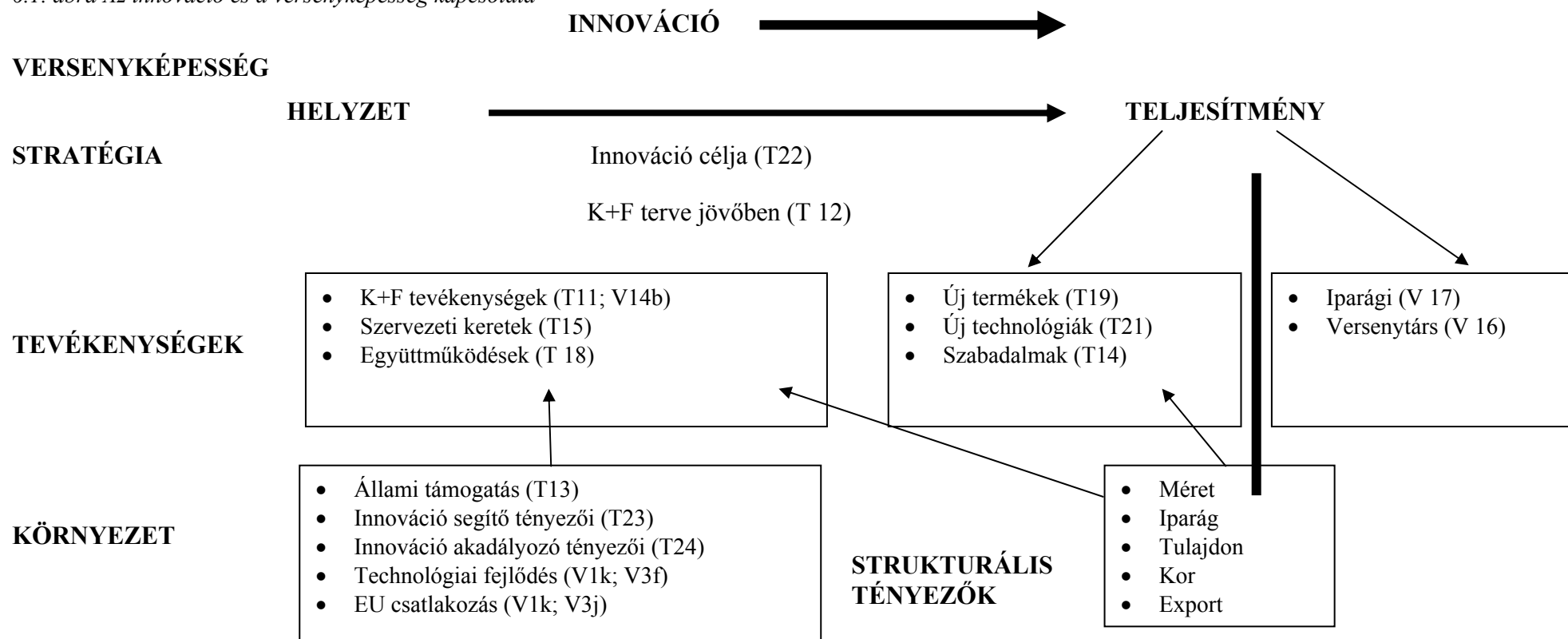
## ***2. Adatfeldolgozási módszerek:***

- Leíró statisztikai módszerek a K+F és innovációs tevékenység alapadatairól
- Szórásanalízis és logisztikus regresszió elemzés alkalmazása a strukturális tényezők (méret, tulajdon stb.) hatásának vizsgálatára
- Faktor és klaszterelemzés segítségével innovációs jellemzők mentén csoportok képzése

## ***3. Kiegészítő vizsgálatok:***

- Interjúk kb. 4-6 vállalatnál

6.1. ábra Az innováció és a versenyképesség kapcsolata



#### **4. Előzetes hipotézisek:**

- Az innováció állami támogatása és a finanszírozási lehetőségek nem megfelelő szintűek.
- A K+F orientált vállalatok versenyképesebbek.
- A vertikális és horizontális vállalati hálókból az előző felmérésekhez képest fontosabb szerepet játszik a termék- és technológiafejlesztés, s nőtt az egyetemi, kutatóintézeti kapcsolatok jelentősége

#### **5. Időzítés:**

A kérdőívek adatainak feldolgozása és elemző tanulmány készítése: 2005 július 31.

Longitudinális elemzés és nemzetközi összehasonlítás: 2005. szeptember 30.

Interjúk készítése: 2005. szeptember - október

Zárótanulmány elkészítése: 2005. november 30.

**Közreműködő:** Kiss János (esetleg diákok bevonásával)

### **6.3. Logisztika**

#### **Kutatási témák:**

- 1. A kérdőíves felmérésben szereplő vállalati kör logisztikai gyakorlatának leíró elemzése.**  
(Gelei Andrea, Nagy Judit, Neményi Máté)

#### **Hipotézisek:**

- H1: A logisztikai teljesítményjellemzőkön belül kimagasló prioritása van a költségek csökkentésének.
- H2: A logisztikai folyamatok koordinálása a fejlett logisztikai gyakorlattal rendelkező vállalatok esetében is elsősorban az operatív tevékenységekre terjed ki.
- H3: A logisztika alrendszerei közül erőteljesebb és tudatosabb fejlesztés figyelhető meg a beszerzés és a külső logisztikai szolgáltatók igénybevételének területén. A disztribúciós alrendszer tudatos menedzsmentje ugyanakkor még inkább kivételnek számít.
- H4: A nagyvállalatok, illetve a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok szemében a logisztika a versenyképesség biztosítása szempontjából nagyobb fontosságú, mint a kis-és közepes vállalatok szempontjából.
- H5: A nagyvállalatok, illetve a külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok fejlettebb logisztikai gyakorlattal jellemezhetők, mint a kis-és közepes vállalatok.
- H6: Az innovatív vállalatok logisztikai menedzsmentje magasabb fejlettségi szintet mutat.
- H7: Az exportorientált vállalatok fejlettebb disztribúciós logisztikai alrendszert működtetnek.

**2. Idősoros elemzés a teljes vállalati kör logisztikai gyakorlatában bekövetkezett változások feltárása céljából. (Gelei Andrea)**

***Hipotézisek:***

H8: A Versenyképesség három kutatási fázisának mindegyikében a teljesítménynövekedés legfontosabb célja a költségcsökkentés volt.

H9: A Versenyképesség három kutatási fázisa mentén a logisztikai folyamatok koordinációjának fokozatosan erősödését figyelhetjük meg.

H10: Versenyképesség kutatás 1996-os (az 1999-es) és a 2004-es látlete a hazai vállalatok logisztikai és ellátási láncának gyakorlatáról azt mutatja, hogy a '90-es évek közepének jellemző vállalatátípusa a tranzakció központú vállalat volt. Mára a meghatározó vállalatátípus (főleg a termelőtevékenységet végző cégek esetében) a belsőleg integrált vállalat típusa.

**3. Ezt követően a logisztikai alprojekt keretében megvizsgáljuk, hogy a felmérésben szereplő vállalati kör a (pénzügyi, piaci és operatív) teljesítmény szempontjából milyen klaszterekbe, csoportokba sorolhatók, illetve azt, hogy van-e különbség -, s amennyiben igen miben – az egyes csoportok között a logisztikai menedzsment területén. Feltárjuk azokat az alapvető logisztikai képességeket, melyek a magas szintű teljesítmény forrásai. (Gelei Andrea)**

***Hipotézisek:***

H11: A kutatásban szereplő vállalati kör esetében három versenyképességi szintet különböztethetünk meg a (1) kimagaslóan versenyképes, (2) közepesen versenyképes és (3) gyenge versenyképességgel rendelkező vállalatok körét.

H12: A kimagasló versenyképességgel rendelkező vállalati körnél a versenyképesség nem csak a pénzügyi és /vagy piaci teljesítmény mutatók mentén igazolható, de magas e vállalati kör esetében az operatív teljesítménymutatók értéke és jelentősége is.

H13: A kimagasló versenyképességgel rendelkező vállalati kör az operatív teljesítményjellemzőkön belül nagyobb jelentőséget tulajdonít a rugalmasságnak és a megbízhatóságnak, mint a kevésbé versenyképes vállalatok.

H14: Az egyes versenyképességi szintek eltérő logisztikai gyakorlattal jellemezhetők. Legmarkánsabb különbség a versenyképes és a gyenge versenyképességgel rendelkező vállalati kör között található.

H15: A kimagasló versenyképességgel rendelkező vállalati kör esetében az eltérő logisztikai gyakorlat legmarkánsabban a következő logisztikai képességek mentén mutatható ki: pozicionálás, agilitás, integráció és teljesítménymérés.

- 4. A hazai vállalati kör elemzése abból a szempontból, hogy az mennyire nyitott az elektronikus megoldások irányába, illetve ezen vállalatok nyitottsága kapcsolatba hozható-e a beszerzéssel. (Tátrai Tünde)**

***Hipotézisek:***

H16: Az elektronikus beszerzésre nyitottabb vállalatok elsősorban a magasabb beszerzési értékkel bíró cégek, melyek nagyobb lehetőséget látnak a beszerzés elektronikus támogatásában, azaz erőteljesebb hatékonyságnövekedést remélnek tőle.

H17: A vállalatok az alapvető elektronikus megoldásokat is kevésbé alkalmazzák. Fejlesztési terveik azonban kiemelik a beszerzés informatikai fejlesztésének fontosságát.

- 5. A hazai vállalati kör – ezen belül elsősorban a termelőtevékenységet végző vállalatok – ellátási lánc menedzsment gyakorlatának jellemzése. Az ellátási lánc menedzsmentjének gyakorlatát a diadikus kapcsolatok, tehát beszállító – megrendelő viszony keretén belül elemezzük. Külön vizsgáljuk a beszerzési, ellátási oldal, illetve a disztribúciós oldal diadikus kapcsolatait. (Gelei Andrea, Nagy Judit, Neményi Máté)**

***Hipotézisek:***

H18: Az ellátási lánc tudatos kezelésének fontosságát a hazai vállalati kör nagy része már felismerte.

H19: A külföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok az ellátási lánc menedzsmentjét fontosabbnak tartják, s eszközeit is erőteljesebben használják.

H20: A hazai vállalatoknál az ellátási lánc diadikus kapcsolatainak döntő többsége piaci cserekapcsolat.

H21: A kimagasló versenyképességgel jellemezhető vállalatok esetében a diadikus kapcsolatok szignifikánsan nagyobb része stratégiai partnerkapcsolat.

- 6. A hazai vállalati kör, illetve a termelőtevékenységet végző vállalatok esetében megvizsgáljuk, hogy van-e különbség az EU-s csatlakozáshoz való viszonyulásban, illetve érintettségben, majd elemezzük a szóban forgó klaszterek logisztikai gyakorlatát. (Gelei Andrea)**

***Hipotézisek:***

H22: A piaci cserekapcsolattal rendelkező vállalatok az EU csatlakozás után a verseny intenzitásának jelentősebb növekedését várják, mint az ellátási láncban erős stratégiai partnerkapcsolattal is rendelkező vállalati kör.

H23: Az EU-hoz való csatlakozásban piaci lehetőségeinek növekedését látó vállalatok fejlett disztribúciós logisztikai gyakorlattal rendelkeznek.

H24: Az EU-hoz való csatlakozásban beszerzési piacaik kibővülését látó vállalati kör fejlett beszerzési logisztikai gyakorlattal rendelkezik.

**Minta:** teljes minta, illetve a termelőtevékenységet végző vállalatok, disztribúciós rendszer esetében a kereskedelmi és fogyasztási cikket gyártó vállalatok

### **Vizsgált változók:**

*A csoportosítások központilag kialakított változói.*

Ezen kívül:

**Teljesítményváltozók (pénzügyi, piaci és operatív):** A4, V16, V17, P15, A17, K1, V14

**Működési jellemzőket leíró változók:**

*Vezérigazgató és törzskar:* A1, A2, A3, A4, A8, A11, A12, V1, V4, V8, V11, V16, V31, V34 V46, V74,

*Kereskedelem, marketing:* K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K26, K29, K63, K64, K67, K77, K78, K79, K80, K81, K82, K83, K84, K86, K88

*Pénzügyi vezetők:* P1, P2, P5, P13 P14, P15, P33

*Termelés, szolgáltatás:* T2, T3, T4, T5, T10, T11, T15, T31, T32, T33, T34, T35, T36, T37, T38, T39, T40, T41, T42, T43, T44, T45, T46, T47, T48, T49, T50, T51, T52, T56, T57, T58, T60

*Továbbá:* M1, M2, M3, M4

### **Kutatási módszerek:**

Alapstatisztikák, keresztáblák, korrelációs számítás, klaszter és faktorelemzés, longitudinális összehasonlítás. **Tervezett kiegészítő vizsgálatok:** A statisztikai elemzések kapcsán kapott eredmények interjúk segítségével történő ellenőrzése (mintegy 9 interjú).

### **Határidők:**

Kérdőívek statisztikai módszerekkel történő feldolgozása: 2005. március 31.

Elemző tanulmányok készítése: 2005. szeptember 30.

Interjúk készítése: 2005. november 30.

Zárótanulmány elkészítése: 2005. december 31.

### **Közreműködő kollégák:**

Gelei Andrea, Nagy Judit, Neményi Máté, Tátrai Tünde

## **6.4. Az információmenedzsment témakör feldolgozása**

Az információmenedzsment témakör feldolgozását 2005-ben az alábbi feladatok mentén hajtjuk végre.

- Helyzetelemzés. Az informatikai terület részletes elemzése.



- Horizontális elemzés. A kutatóprogram által kiemelt dimenziók vizsgálata.
- Teljesítmény dimenzió. Az informatikai terület és a teljesítmény összefüggésének elemzése.
- Fejlődés dimenzió. Az informatikai terület longitudinális elemzése.
- Komplex esettanulmányok. Vállalati esetek a kontextus, az informatikai helyzet és a mélyebb összefüggések feltárásával.

Kutatócsoportunk a statisztika széles tárházát (keresztábrák, faktorelemzés, klaszterelemzés) mozgósítja, melyeket kvalitatív módszerekkel kombinál (interjú, esettanulmány).

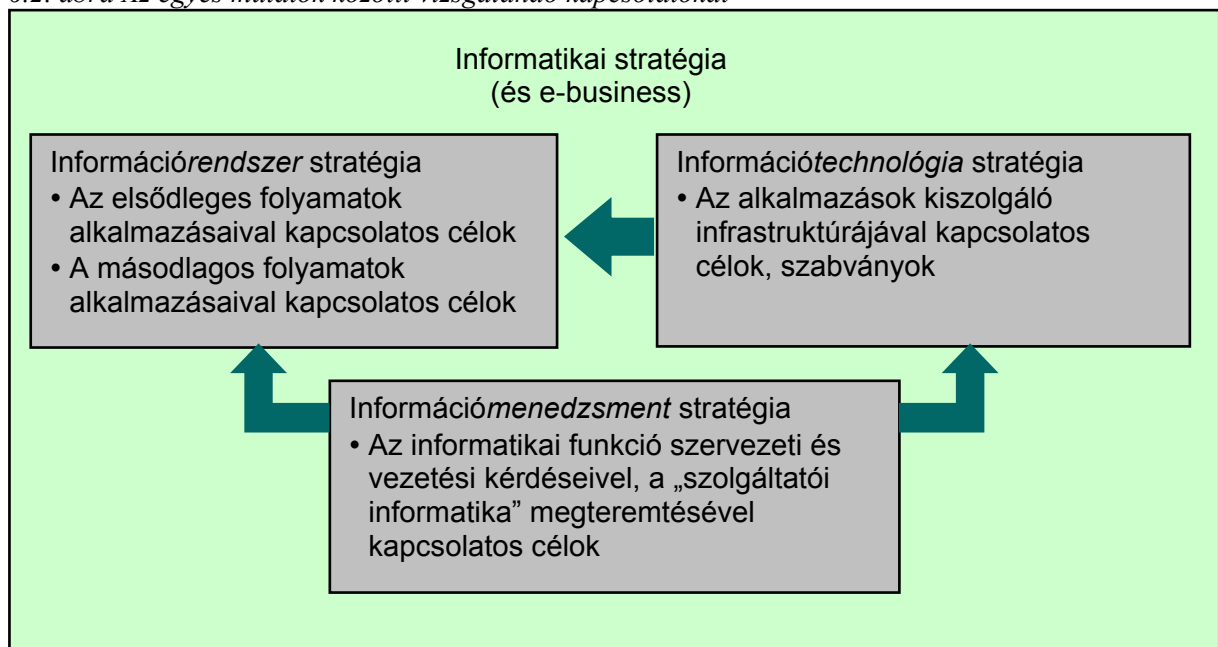
### **Az informatikai terület helyzete a vállalatoknál – helyzetelemzés**

Pillanatfelvétel a vállalatok információtechnológiájáról, információrendszereiről, informatikai szervezetéről, informatikai stratégiájáról és e-business kezdeményezéseiről. Vizsgáljuk a vállalatok alapvető jellemzői és a változók, valamint a változók közötti összefüggéseket is.

*Vizsgált változók:*

- hardver infrastruktúra (T50-52),
- informatikai stratégia (T53-55),
- alkalmazásportfólió (T56-57),
- e-business (T58-60),
- informatikai szervezet (T61-64).

6.2. ábra Az egyes mutatók közötti vizsgálandó kapcsolatokat



*Hipotézisek:*

- a. Az információ-intenzív iparágakban az informatika minden területén fejlettebb megoldásokkal találkozunk.

- b. Magasabb árbevétel-arányos informatikai költségvetésű vállalatok több területet élenjáró informatikai alkalmazással támogatnak.
- c. A több területre kiterjedő informatikai stratégiát készítő vállalatoknál az informatika a szervezeti hierarchiában is elismert pozícióval bír.
- d. Az e-business terén aktívabb vállalatok fejlettebb információtechnológiát mutatnak fel.

#### **Az informatikai terület sajátosságai a tematikus vállalati csoportosítások mentén**

Néhány kiemelt terület (hatás) mentén a Kutatóprogram csoportokba sorolja a vállalatokat. Célunk annak vizsgálata, hogy a csoportok egy-egy hatás mentén különböző jellemzőkkel bírnak-e az informatika egy-egy területe mentén. A kiemelt hatások meghatározása és a csoportok létrehozása központilag történik, jelenleg két csoportosítási javaslatcsomag ismert. Mindkettő esetre készítettünk tervet, értelemszerűen az egyik kerül kidolgozásra.

Horizontális dimenziók v1 (A Versenyképesség Kutatás modellje, 2004.05.26.):

#### **e. EU-érzékenység**

- i. Az EU-érzékeny vállalatok inkább érdeklődnek az elektronikus üzletvitel és az internetes vállalkozói kapcsolatok iránt. (T58-60; EU-klaszter)
- ii. Az EU-érzékeny vállalatok élenjáró integrált vállalatirányítási rendszereket használnak. (T57/a; EU-klaszter)

#### **f. Az üzleti szféra jellemzői**

- i. Az informatikai stratégia készítése a vállalat iparágától függ. (T53-55; A8, K6, A17)
- ii. Az információintenzív iparágakban az informatika outsourcingja nem jellemző. (T61-64; A8, K6, A17)

#### **g. Technikai fejlődés, innováció, tudástársadalom**

- i. Az e-business a versenyben maradásuk feltételének tekintő vállalatok esetében jellemző az élenjáró információtechnológia (egységes hardver infrastruktúra, integrált alkalmazások). (T50-52, T57a, K88i,j)
- ii. A technológia változásaira érzékeny vállalatoknál jellemzőek az élenjáró információtechnológiai alkalmazások (szoftverek). (T56-57, K87b,d, K88i,j; V1k, V3f)
- iii. Az innovatív vállalatok alkalmazzák az információtechnológiát a szervezeti tudás menedzselésére. (T57, K11, K12, V14b)
- iv. Az információmenedzsment egyes területei korrelálnak a vállalat teljesítményével: az informatikai stratégiát kialakító, az élenjáró informatikai alkalmazásokat használó, az egységes harver infrastruktúrával rendelkező vállalatok jobb teljesítményt nyújtanak. (T50-64, teljesítmény változók)

Horizontális dimenziók v2 (Versenyképesség kutatás közös elemzési szempontjai, 2004.06.14):

- a. EU-érzékenység
  - i. (lásd fent)
- b. Vállalati jellemzők
  - i. (lásd a helyzetelemzés résznél fentebb)
- c. Stratégiai szándékok (a csoportképző változók feltüntetését itt mellőzzük)
  - i. A növekedési, a támadó és az összpontosító stratégiát valló vállalatok erőteljesebben alkalmazzák az internetet a versenyben. (T58-60, K88i,j)
  - ii. Az integrált vállalatirányítási rendszerek és az információtechnológiai fejlesztések kevésbé jellemzőek visszahúzódó, védekező és nem létező stratégia esetében. (T50-52, T57a)
- d. Üzleti trendekhez való viszonyulás (a csoportképző változók feltüntetését itt mellőzzük)
  - i. Az e-gazdaság és hálózati gazdaság trendjére építő vállalatok kiterjedt módon alkalmazzák az internetet külső kapcsolataikban. (T58-60, K88i,j)
  - ii. A tudásgazdaság-aktív vállalatok alkalmazzák az információtechnológiát a szervezeti tudás menedzselésére. (T57)

#### **A teljesítmény és az informatika területe a vállalatoknál**

A Kutatóprogram által a teljesítményük alapján csoportokba sorolt vállalatok vizsgálata. Az informatikai területre fejlettségi-érettségi mutatók készítése. A teljesítménycsoportok és az informatikai területre meghatározott mutatók összevetése.

Hipotézis: Az informatikai fejlettség és a teljesítmény korrelál.

#### **Fejlődés az informatika területén: longitudinális elemzés**

A változási dinamika és területek feltárására (korábbi kérdőívekkel összevetés a közvetlenül összevethető kérdésekkel). Az informatika jellemzőinek és a teljesítmény alakulásának párhuzamos vizsgálata. A konkrét módszert és a vizsgálható hipotéziseket a vállalati teljesítmények longitudinális elemzésének (központi projekt) tükrében határozhatjuk meg.

#### **Az informatikai terület mélyebb összefüggései: esettanulmányok**

Két esettanulmány készítését tervezzük, melyen keresztül a statisztikai összefüggéseket szervezeti valójukban próbáljuk tetten érni. A kérdőívben nem szereplő szempontok vizsgálata éppen úgy cél, mint a feltárt összefüggések irányának, mikéntjének megértése. Legalább az egyik esettanulmány esetében kapcsolódnánk az értékteremtés többi tématerületéhez, azaz ugyanazt a vállalatot vizsgálnánk.

## Ütemterv

Feladat	Módszer	Határidő
1. Helyzetelemzés	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel	
Elemző tanulmány 1.		2005. aug. 31.
2. Horizontális elemzés	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel	
3. Teljesítmény dimenzió	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel	
4. Fejlődés dimenzió	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel	
Elemző tanulmány 2-4.		2005. szept. 30.
5. Esettanulmányok	Interjúk (kb. 10 db)	
Esettanulmány (2 db)		2005. dec. 15.
6. Zárótanulmány	Szintézis	2005. dec. 15.

## Résztvevők

Dr. Drótos György egyetemi docens (témavezető), Móricz Péter egyetemi tanársegéd,  
Gast Károly doktorandusz

## 6.5. Marketing

### *1. A marketingstratégia változásai, üzleti orientáció és a marketing részstratégiák változása*

A kutatás célja annak feltárása, hogy az 1996-2004 időszakban milyen változások mentek végbe a piacszerkezetben, üzleti szemlélet alakulásában, illetve az alkalmazott marketing részstratégiák vonatkozásában. Várható, hogy a verseny növekedése, új piaci belépők megjelenése hozzájárul a vevő orientáció eléréséhez. Feltételezzük azt is, hogy az üzleti orientáció, a stratégiai célok illetve a marketing szervezeti megjelenítése meghatározzák az észlelt relatív teljesítménymutatókat (mint pl költséghatékonyság, termékminőség, vevői igény-kielégítés rugalmassága, image, csatornák szervezettsége, stb.) Az üzleti orientáció objektív teljesítménymutatókra gyakorolt hatásának elemzése során arra keressük a választ, hogy a különböző típusú orientációk illetve marketingstratégiák milyen pénzügyi eredményhez vezetnek, illetve hogyan függnek össze a pénzügyi mutatók 2000-2002 közötti változásával.

### **Módszerek és költségek**

#### **a./ kérdőíves megkérdezés adatainak elemzése**

Vizsgált változók: Független változók: K9, K10, K49-K54, K55-K58, K68-K76, K85, Függő változók: V14, V16, P15

#### **b./ vállalati komplex esettanulmányok - 5 esettanulmány**

#### **c./ más kutatások eredményeivel való összevetés**

**Kutatók: Kolos Krisztina, Berács József, Sz. Tóth Gabriella**

## **2. A marketing hatékonyság stratégiai összefüggései**

A kutatás célja a marketinghatékonyságot kifejező mutatók elemzése, és a 2004-es kutatásban rendelkezésre álló adatok alapján annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy vajon hatékony-e hazai vállalatok marketingtevékenysége. A kutatás keretében kiemelten foglalkozunk a marketing költségvetés nagyságát befolyásoló tényezők vizsgálatával, illetve azzal, hogy milyen célokra használják fel a büdzsét, és ez hogyan jelentkezik a pénzügyi és a piaci mutatószámokban. Feltételezhető, hogy az iparág fejlettsége szoros összefüggésben áll a marketinghatékonysággal. A környezeti tényezők kedvezőtlen volta pedig a hatékonyság csökkenéséhez vezet.

### **Kutatási módszerek:**

- kérdőíves megkérdezés adatainak elemzése

Vizsgált változók: Függő változók: K6, V14, V16, P15, Független változók: K68-K71, P21, V3, V18

- vállalati mélyinterjúk

4-5 kiemelt vállalat marketingvezetőjével

- kerekasztal beszélgetés szervezése

vállalati szakemberek, szakmai szövetségek, szolgáltatók részvételével

**Kutatók:** Bauer András, Kenesei Zsófia, Gyulavári Tamás, Nádasi Katalin

### **Ütemezés**

Marketingstratégia változása	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel	2005 március
	Elemző tanulmány (kb. 2 év)	2005 augusztus
	Esettanulmányok 5 darab	2005 szeptember
Marketinghatékonyság	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel	2005 március
	Elemző tanulmány (kb. 2 év)	2005 augusztus
	Vállalati mélyinterjúk (5 db)	2005 szeptember
	Kerekasztal beszélgetés	2005 október
	Záró-tanulmány készítése (kb.1 év)	2005 november

## 6.6. Vállalati pénzügyek

A pénzügy a tulajdonosi érdekeket elsődlegesen képviselő vállalati tevékenység. Elemzésünkben elsősorban arra koncentrálnunk, hogy milyen kapcsolatban van a vezetők felfogása, a pénzügyi stratégia szemlélete és a tényleges pénzügyi eredmények.

### **Konkrét kutatási témák:**

Mindezek alapján a főbb kutatási témáink a következők:

- (1) Tulajdonosi értékteremtő stratégia életképessége és elterjedtsége,
- (2) Vállalatok pénzügyi teljesítményének elemzése,
- (3) Vállalatok tulajdonosi modelljének és teljesítményének kapcsolata,
- (4) Mérlegen kívüli tételek szerepe a magyar gazdaságban és jelentőségük a pénzügyi teljesítményben.

### **A kutatási témákhoz kapcsolódó hipotézisek:**

A különböző kutatási témákhoz az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

(1)

H1. A tulajdonosi értékteremtésre koncentráló vállalatvezetés itthon is a legeredményesebb menedzsment-módszernek számít

H2. A tulajdonosi értékteremtés szemléletét egyre több hazai vállalat követi

H3. A mérlegen kívüli tételek jelentősége a vállalatok eredményes működésében igen nagy.

(2)

H4. A vállalatok pénzügyi teljesítménye az utóbbi években javult.

(3)

H5. A többségi tulajdon jobb vállalati teljesítményt eredményez.

H6. A külföldi tulajdonú vállalatok teljesítménye jobb.

H7. Az állami tulajdonú vállalatok teljesítménye rosszabb.

(4)

H8. A mérlegen kívüli tételek jelentősége az utóbbi években nőtt.

H9. A mérlegen kívüli tételek menedzselésére nagyobb figyelmet fordító cégek jobb pénzügyi teljesítményt mutatnak.

### **Változók:**

Vizsgálatainkban alapvetően a pénzügyi vezetőknek szóló kérdőív adatait használjuk fel. Ebből a pénzügyi kimutatások alapadatait tartalmazó P15-ös kérdés adatai jelentik a kiindulási pontot, míg a mérlegen kívüli tételekre vonatkozó információkat a kérdőív VIII. részéből (P45-P47) vesszük, míg a pénzügyi tevékenység céljait a P48 és P49 kérdések vizsgálták. A vállalatok tulajdonosi

modelljeinek kialakításakor a „Vezérigazgató és törzskar (közgazdasági elemzés)” című kérdőív A10, A11, A12 kérdéseit használjuk.

#### **Módszerek:**

A pénzügyi teljesítmény alapján klasztereket képeznénk, amelyek segítségével elemezhetők a sikeres és kevésbé sikeres vállalatok közti különbségek. Ehhez faktoranalízisre lehet szükség. Az egyes hipotéziseket a kérdőív megfelelő kérdései és a klaszterekbe tartozás közötti asszociációs kapcsolattal, korrelációval, varianciaelemzéssel ellenőrizzük.

*Korreláció elemzéssel* megvizsgálható az a kérdés, hogy van-e jelentősége a vállalat pénzügyi teljesítményének alakulásában annak, hogy van többségi, legalább 50%-kal rendelkező tulajdonos.

A vizsgált időszak tipikus tulajdonosi szerkezeteinek meghatározásához a cégekben képviselt részarányok közötti *korreláció* vizsgálandó.

A képviselt részarányok standardizált értékein történő *faktoranalízis* végigfuttatásával megvizsgálható, hogy milyen jellemző alakzatok fedezhetők fel a tulajdonosi szerkezetben. Az eljárásnál *főkomponens-elemzés* és *varimax rotáció* alkalmazható a könnyebb elemezhetőség érdekében. Az elemzések segítségével faktorok azonosíthatók.

A hasonló tulajdoni szerkezetű cégek azonosítása érdekében *klasztereket* kell képezni.

#### **Ütemterv:**

	<b>Output</b>	<b>Határidő</b>
Tulajdonosi értékteremtő stratégia	40 oldal	2005. március 31.
Vállalatok pénzügyi teljesítményének elemzése		
Vállalatok teljesítménye és tulajdonosi modelljei		
Mérlegen kívüli tételek szerepe		
Longitudinális elemzés	25 oldal	2005. szeptember 30.
Csoportokkal összevetés		
Külföldi összehasonlítás		
Mélyinterjúk (5 db)	hanganyag	2005. október 31.
Zárótanulmány	20 oldal	2005. november 15.

**Résztvevők:** András Krisztina és Juhász Péter.

## **6.7. Értékteremtés integráltan**

Az értékteremtés projekthez került témák kapcsolatát leginkább a porteri értéklánccal tudjuk megragadni. A vállalat akkor tud igazán jól működni, ha az elsődleges tevékenységek (logisztika, termelés, marketing és értékesítés, szolgáltatás), valamint az operatív működést közvetlenül befolyásoló információ menedzsment és a megújulást szolgáló innováció területei nem csak önmagukban, hanem kapcsolataikban is hatékony, integrált működésre képesek. Ezt sugallják a vállalaton belüli és kívüli integrációt, a funkcionális korlátok lebontását, a folyamatszemléletet hangsúlyozó elképzelések.

A projekt tagjai éppen ezért úgy gondolták, hogy saját funkcionális területükön túl a többi területtel való kapcsolatokra is érdemes figyelmet szentelni. Bár az alprojekt még képlékeny formában van, hiszen tartalmát az egyes területek eredményei is befolyásolják majd, két, az elgondolást alátámasztó ötlet már elfogadásra talált.

1. Amennyiben lehetőség van rá, az egyes funkcionális területek mélyinterjúira azonos vállalat(ok)nál kerülne sor. Ezzel egy összetett, az ok-okozati, illetve főleg a funkcionális kapcsolatokat mélyebben megvilágító esettanulmány készíthető, ami túlmutat az egyes funkciók jellemzőin. Az alprojekt feladata a funkciókon túlmutató összefüggések feltárása.
2. Az egyes funkcionális területeken általában léteznek a fejlettség szintjét jelző mutatók. Ha minden funkcionális területen elkészítjük a fejlettségen alapuló csoportokat, akkor érdekes eredményekre juthatunk a versenyképesség és a funkcionális siker összefüggései kapcsán. Hipotézisünk szerint az egyes funkciók sikeressége együtt mozog, egy vállalat többnyire vagy sikeres, vagy sikertelen funkcionális területekkel rendelkezik, melynek okait mélyebben, például a stratégia, vagy a vezetés jellemzőiben lehet megtalálni.

#### Ütemterv

	<i>Output</i>	<i>Határidő</i>
1. esettanulmányok (2 db)	2 eset	2005. november 15.
2. funkcionális és vállalati siker	Statisztikai elemzések és résztanulmányok	2005. október 31.
	Zárótanulmány	2005. november 15.

**Résztvevők:** A funkcionális alprojektek vezetői, Matyusz Zsolt és megbízottaik



## **7. Vállalkozói kapcsolatok elemzése**

### **A kutatás célja és rendszere**

A kutatása fókuszában a vállalkozói kapcsolatok jellemzése, fejlődése áll. Vizsgáljuk egyrészt azt, hogy a piaci környezet jellemzői, a tulajdonviszonyok hogyan befolyásolják a vállalkozói kapcsolatokkal szembeni elvárásokat, az együttműködés egyes jellemzőit és sikerét. Másrészt elemezzük a vállalkozói kapcsolatok teljesítményre gyakorolt hatását. A kutatás három fő modult foglalt át:

### **7.1. A vállalkozói kapcsolatok általános jellemzése**

- Vevői kapcsolatok elkötelezettség, koncentráció, függőség, érték) vizsgálata
- Szállítói kapcsolatok (elkötelezettség, függőség, teljesítmény) vizsgálata

Az elemzés a következő dimenziók alapján történik:

#### **1. Szemléletmód, elvárások:**

- Célok, elvárások a kapcsolatokhoz kötődően
- A kapcsolatok értékelési szempontjai
- Fejlesztési célok

#### **2. Az együttműködés jellemzői, szintjei**

- Információmegosztás, a kommunikáció módja, területei, jellemzői
- Együttműködés formái (piaci, működési kooperáció; időtáv, szerződések stb.)
- Integráció, beruházások a kapcsolatokba

#### **3. A kapcsolatok értékelése**

##### **a.) mérhető, objektív adatokkal**

Pl. kapcsolatok száma, súlya

##### **b.) A kapcsolatok sikerének értékelése**

Elégedettség, bizalom, siker, értékteremtés minősítése

### **7.2. A vállalkozói kapcsolatok egyes területei**

Az elemzés a következő területeket érinti:

- Disztribúciós kapcsolatok (struktúra, együttműködés)
- Szolgáltatói kapcsolatok (Ügynökség, tanácsadás, outsourcing)
- Pénzügyi kapcsolatok (banki kapcsolatok, fizetési fegyelem)

- Logisztikai kapcsolatok (koordináció, elkötelezettség)
- Stratégiai/tulajdonosi kapcsolatok (strat, szövetségek, felvásárlások)
- Export kapcsolatok (szereplők, piacralépés, leányvállalatok)
- Közkapcsolatok

Az elemzés az 1. modulban említett dimenziók alapján történik:

### **7.3. Kapcsolati stratégiák, kapcsolati hálók**

Ebben a modulban arra keressük a választ, hogy milyen tipikus kapcsolati stratégiákat alkalmaznak a vállalatok és hogyan működtetik kapcsolati hálójukat.

Valamennyi modulnál a következő változók hatását elemezzük:

Az üzleti környezet jellemzésénél a következő elemeket vesszük figyelembe:

- Iparág jellemzői (fejlettség)
- Piac jellemzői (növekedés, változékonyság, koncentráció)
- Versenytársak (száma, piaci pozíciója, tulajdonosi háttere)
- Egyéb piaci szereplők
- Makrohatások

A tulajdonviszonyokat jellemző változók pedig a következők:

- Tulajdonosi kör összetétele
- Tulajdonosi kör változása
- Felvásárlás/összeolvadás hatása
- Tulajdonszerzés
- Tulajdonosi elvárások
- Tulajdonosokkal kapcsolatos elvárások

A teljesítmény mérésénél a következő struktúrát alkalmazzuk:

Teljesítményszintek:

- Pénzügyi eredményesség
- Piaci teljesítmény
- Működési teljesítmény (szolgáltatási színvonal, hatékonyság)

A teljesítményt jellemző tényezők típusai:

- Objektív, számszerűsíthető, mért tényezők (pl. árbevétel, piaci részesedés)
- Szubjektív, véleményen alapuló jellemzők (vállalatvezetői vélemények, önértékelés a teljesítményről)

A fejlődés értékelése:

- Számszerűsíthető tényezők alakulásának vizsgálata
- A szemléletmód, az alkalmazott módszerek és az együttműködési formák alakulása, fejlődése

A kutatás főbb kérdésköreihez (vállalközi kapcsolatok, üzleti környezet, tulajdonviszonyok, teljesítmény) tartozó változókat a kutatási terv mellékletében adjuk meg.

### **Vizsgálandó területek, kérdések, előzetes hipotézisek**

A vállalközi kapcsolatok általános jellemzése

A vállalközi kapcsolatok szerepe

A kutatás fő kérdései: Mennyiben tekintik a vállalatok értékteremtő tényezőnek az üzleti kapcsolatokat?

Mit várnak, s mit nyújtanak a kapcsolatokban? Hogyan jelennek meg (megjelennek-e) a vállalati célok a kapcsolatok kezelésében? Mennyire kiegyensúlyozottak a kapcsolataik a vevői illetve szállítói oldalra fordított figyelem, illetve az elvárt és a nyújtott érték (kölcönösség) tekintetében?

A kérdések egy része lehetőséget ad a változások nyomon követésére (pl. a hosszú távú szerződések okai, szállítóértékelés szempontjai, outsourcing okai, problémái stb.).

A kérdőívekben szereplő néhány kérdés lehetőséget ad a vevői és a szállítói kapcsolatok párhuzamos elemzésére: mit tekintenek értéknek, fontosnak a vállalatok az egyik, illetve másik szerepkörben. Az új kérdések egy része lehetőséget ad nemzetközi kutatási eredményekkel való összevetésre is (kapcsolatok sikerének, illetve értékének észlelése).

További tervezett elemzések, az előző kutatási területhez kapcsolódóan:

- a vállalatok tipizálása az üzleti kapcsolatokban képviselt értékek (elvárások) alapján
- a kapcsolatok szerepe az üzleti sikerben

A témához kapcsolódik, annak egy speciális területe a stratégia szövetségek, vállalati hálók vizsgálata.

#### *Előzetes hipotézisek:*

1. A vállalközi kapcsolatok kezelése nem kiegyensúlyozott.
  - a. A vevők elégedettsége hangsúlyosabb, mint a vevők hozzájárulása a vállalati sikerhez, a vevők által teremtett érték, a vevők kiszolgálásának jövedelmezősége.
  - b. A szállítói teljesítmények értékelése hangsúlyosabb, mint a szállítók elvárásainak való megfelelés, a szállítók számára nyújtott érték.
2. A vállalközi kapcsolatokból, vevőktől, szállítóktól származó információk felhasználása csekély.
3. Az üzleti partnerek felé való kommunikáció gyenge, nem tükrözi a vállalati célokat, stratégiát.

4. A beszállítói, vevői kapcsolatok kezelése gyakran nincs összhangban a vállalati célokkal, stratégiával.
5. Az üzleti partnerekkel való kapcsolatok kezelését, a vállalatok szemléletmódját egyoldalúság jellemzi, szemben a kölcsönösséggel.
6. A beszállítói, vevői kapcsolatok kezelése rutinszerű, a „hagyományos” elvárásokra épít, kevés teret kap az innováció, a kapcsolatok tudatos értékteremtő tényezőként kezelése.
7. Az e-business adta lehetőségek alkalmazása a vállalatközi kapcsolattartásban elmarad a lehetőségektől.

Vizsgálni kívánt változók:

Alkalmazott és hasznosnak tartott eszközök az üzleti kapcsolatok értékelésére, kezelésére: P1, P14, T2 kapcsolódó kérdései

Információs rendszer támogató szerepe: P2, M4, T33, V75 kapcsolódó kérdései

Prioritások, célok: P48, P49

A kapcsolatok értékelése: T43, T44, T45, K24, K25

A kapcsolatok pénzügyi, finanszírozási vonzatai: P35-44

A szerződéses kapcsolatok szempontjai: K18-23, K84, V8a,b, V74e

Az e-business szerepe a kapcsolatokban: K86-88 kapcsolódó kérdései

A kapcsolatok sikere, sikertelensége, s ennek okai: V5, V9, V10, V11, V12

A vállalat érintettjeinek elvárásai (a vezetők észlelése): V6, P49

A vállalat elvárásai érintettjeivel szemben: V7

V5, V117

### **Az üzleti szféra jellemzői és a vállalatközi kapcsolatok összefüggései**

A kutatás arra keres választ, hogy az üzleti szféra (a piac, az iparág, a versenytársak és más szereplők, érintettek) hogyan befolyásolják a vállalatközi kapcsolatokat, s ezen keresztül az üzleti teljesítményt, s a fejlődést.

A vállalatközi kapcsolatok jellemzése, tudatos kezelésének, illetve sikerének értékelése az előző pontban leírt jellemzők alapján történhet.

### ***A tulajdonosi szerkezet jellemzői és a vállalatközi kapcsolatok összefüggései***

A kutatás e részében arra keressük a választ, hogy az eltérő tulajdonosi szerkezet hogyan befolyásolja a vállalatközi kapcsolatokat, s ezáltal a vállalati teljesítményt. A tervezett elemzéseknél a minta - a tulajdonosi szerkezetet jellemző változók szerinti - részmintákra bontásával tervezzük. Ebben elsődleges csoportképző ismérvként az elaprózott illetve a domináns tulajdonos létét használatát tervezzük. További fontos csoportképző ismérvek lehetnek a többségi állami tulajdonos és

a domináns tulajdonos különböző típusai. Ez utóbbi közül fontosnak tartjuk a külföldi és a belföldi tulajdonlás közötti eltérések hatásainak összehasonlítását. Külön vizsgálatot tervezünk arra a vállalati körre, ahol a vevők vagy a szállítók megjelennek a tulajdonosok között, melyek felvásárlásban vagy fúzióban vettek részt, illetve melyeknél eltérő tulajdonosi elvárások érvényesülnek.

*Vizsgált változók:*

Függő változók: a vállalati kapcsolatok változói

Független változók: A10, A11, A12, V51-57, P42-43,

*Előzetes hipotézisek:*

1. A domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok esetében tudatosabban jelenik meg a vállalati kapcsolatok kezelése.
2. A külföldi domináns tulajdonossal rendelkező vállalatok kapcsolatkezelése fejlettebb.
3. Azoknál a vállalatoknál, ahol a tulajdonos erősen kötődik a cég tevékenységéhez a vállalati kapcsolatok kezelése meghatározottabb.
4. A vállalati kapcsolatok alakításakor elsősorban a tulajdonosi szempontok dominálnak.
5. Azoknál a vállalatoknál, ahol a vevők vagy a szállítók megjelennek a tulajdonosok között a vevői/szállítói kapcsolatok kezelése formalizáltabb, mint más vállalatoknál.

Az elemzések során kapott eredmények megerősítéseként célszerűnek tartjuk, hogy azokat összehasonlítsuk, mint a vállalati kapcsolatok kezelése, mint a vállalati teljesítmény alapján kialakított vállalatcsoportok jellemzőivel. Megvizsgáljuk, hogy a pénzügyi és piaci teljesítményük alapján különböző csoportokba sorolt vállalatok milyen tulajdonosi szerkezettel rendelkeznek, tehát, hogy a különböző oldalról kapott eredményeink erősítik-e egymást. Mindegyik témakörben további szekunder adatokkal egészítjük ki a kérdőívek elemzését, amelyek piaci szerkezetre, piaci szereplőkre vonatkozó statisztikai és más publikált adatok lehetnek, illetve ahol lehet, összevetjük az empirikus eredményeket más hazai és nemzetközi kutatások eredményeivel.

### **A vállalati kapcsolatok területei**

A vállalatközi kapcsolatokat az egyes funkcionális területek szerint is vizsgáljuk. A vizsgálat dimenziói mind a szemléletmódot, az együttműködés jellemzőit, illetve a kapcsolatok értékelését is magában foglalja. A vizsgált területek a következők:

disztribúciós kapcsolatok

- szolgáltatói kapcsolatok
- pénzügyi kapcsolatok
- logisztikai kapcsolatok
- stratégiai-tulajdonosi kapcsolatok
- export kapcsolatok
- közkapcsolatok

– elektronikus kapcsolatok.

A kutatás szorosan kapcsolódik más projektek funkcionális projektek/alprojektek kutatási kérdéseihöz is.

### **Kapcsolati stratégiák**

A vállalati kapcsolatok működtetésének elemzése során arra keressük a választ, hogy a vállalatok milyen területeken (disztribúciós, logisztikai, közkapcsolat, export-import, stb.) rendelkeznek kapcsolatokkal, milyen kiterjedtségű ezen vállalatok kapcsolatrendszere.

Az egyes funkcionális területekhez kötődő kapcsolatrendszer kiterjedtségének mérésére kifejlesztünk egy mutatószámot és megvizsgáljuk, hogy az üzleti szféra és a tulajdonosi háttér hogyan befolyásolja ennek értékét.

A másik fő célunk annak feltárása, hogy vajon az egyes funkcionális kapcsolatok működtetésében fellelhetőek-e a vállalatra jellemző magatartásminták, Ehhez faktor-és klaszterelemzés módszerét alkalmazzuk, valamint vállalati mélyinterjúkat alkalmazunk a lehetséges magatartásminták értelmezésére.

### *Hipotézisek:*

1. A multinacionális nagyvállalatok, a regionális multiszerepre készülők, és a hazai nagyvállalatok kiterjedtebb vállalatközi kapcsolatrendszerrel bírnak.(pl. reklámügynökség, logisztikai szolgáltató, szállítók száma, banki kapcsolatok száma, kapcsolat önkormányzatokkal, külső tanácsadó cég (K71, K79, T34, P34, V76, V32))
2. Az iparág jellemzői (fejlettsége) pozitívan befolyásolja a vállalatközi kapcsolatrendszer kiterjedtségét.
3. A vállalatközi kapcsolatrendszer kiterjedtsége a piaci teljesítményt pozitívan befolyásolja.
4. A vállalatközi kapcsolatok működtetésének módjában (információmegosztás, kommunikáció, forma, beruházás a kapcsolatba, stb) elkülönülő csoportokba sorolhatóak a vállalatok.

## A kutatás megvalósítása

Modul/alprojekt	Résztvevők	Módszer	Határidő
Vállalkozói kapcsolatok általános jellemzése Wimmer Ágnes (témavezető)			
Vevői kapcsolatok alprojekt	Wimmer Ágnes Pecze Krisztina Mandják Tibor Szentesi Péter Lichtneckert Zoltán Oroszné Csesznák Anita Szántó Richárd	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel Elemző tanulmány (kb.2 ív )  Vállalati interjúk készítése (15 interjú)	2005 május  2005 augusztus  2005 szeptember
Szállítói kapcsolatok alprojekt	Wimmer Ágnes Pecze Krisztina Mandják Tibor Szentesi Péter Lichtneckert Zoltán Oroszné Csesznák Anita Szántó Richárd	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel  Elemző tanulmány (kb.2 ív )  Vállalati interjúk készítése (15 interjú)  Kerekasztal a vevő-szállító kapcsolatokról  Zárótanulmány készítése a vevői és szállítói kapcsolatokról (kb. 3ív)	2005 május  2005 augusztus  2005. szeptember  2005 október  2005 november
Összes, 1. modul			
A vállalkozói kapcsolatok területei alprojektek:  -disztribúció -szolgáltatói -pénzügyi -logisztika -strat-tul. -export -közkapcsolat -elektronikus	Agárdi Irma Bauer András Bernschütz Mária Gelei Andra Gyulavári Tamás Kenesei Zsófia Tóth Krisztina	Kérdőívek elemzése egy és többváltozós módszerekkel (8 funkcionális terület*100 000)  Elemző tanulmány (kb. 4 ív, 8 terület*10 oldal))  16 db interjú (8 terület*5 darab) készítése  Zárótanulmány készítése (kb. 3 ív)	2005 május  2005 augusztus  2005 október  2005 november
Összes 2. modul			
	Kolos Krisztina Wimmer Ágnes	Kérdőívek elemzése faktor- és klaszterelemzéssel	2005 augusztus

	Gyulavári Tamás Nádasi Katalin	Elemző tanulmány (kb.1 év)  Esettanulmány készítése (3 darab)  Zárótanulmány (kb 2 év)	2005 szeptember  2005 október  2005 november közepe
Összes 3. modul			
Összegzés	Kolos Krisztina	A résztanulmányok szintetizálása, főbb következtetéseinek meghatározása, további kutatási irányok meghatározása	2005 december
Záró minikonferencia szervezése		A kutatás eredményeinek bemutatása, megvitatása	2005 december

Kiegészítő kutatási módszerek az adatelemzés mellett:

A vevői és a szállítói, illetve a tulajdonosi kapcsolatok elemzése során a vállalati interjúk és esettanulmányok célja e kapcsolatok kezelésének feltérképezése, értékelése a kutatáshoz kialakított elemzési keret, szempontrendszer alapján, a vevő-szállító kapcsolatok menedzselésének tipikus formáinak, s befolyásoló tényezőinek feltárása, építve az adatelemzés eredményeire is. A tervezett kerekasztal-beszélgetésen vállalati szakemberek véleményét, szemléletmódját szeretnénk megismerni, összevetni, gondolatébresztőként felhasználva a kutatás korábbi eredményeit is.



**Melléklet:****A vizsgálatba bevonni kívánt változók  
Vállalkozási kapcsolatok változói**

<i>Kérdés</i>	<i>Száma</i>
A váll-értékesítésének hány százaléka történik hosszú távú szerződések alapján	K16
Az összes beszerzés hány százaléka történik hosszú távú szerződések alapján	K17
Miért köt hosszú távú szerződést vevőivel/szállítóival	K18, K20
Miért nem köt hosszú távú szerződést vevőivel/szállítóival	K19, K21
A vevőkkel/szállítókkal kötött szerződésekben mennyire konkrétan határoznak meg egyes tényezőket	K22, K23
A vevőkapcsolat értékelési szempontjai	K24, K25
Export ügyletek-kezdemenyező szerep	K37
Export ügyletek-szereplők, közvetítők	K39
Export ügyletek-információ szerzés	K42
Vevői koncentráció	K52, K54
Vállalat értékesítési függése(vevőktől)	K53, K60
Értékesítési csatornák struktúrája (%)	K57
A vállalat függése szállítótól	K59, K61
Szállítói teljesítmény és annak változása	K67
Ügynökségi kapcsolatok (reklámkiadások %-ában), hűség	K71, K72
Logisztikai szolgáltató cégek alkalmazása, okok, elkötelezettség, problémák	K79, K80, K82, K83, K84
Elektronikus kapcsolatok	K86, T58
Partnerekkel kapcsolatos tényezők figyelemmel kísérése, értékelése	T2 (b-e,g-h,n,p-r),T3 j, P1 i,j,m,n, P2 f, i-k,m-n,p-s,u,w,x P14 a (d, f-h, l-n, p-s), P46 c-e
Technológiai transzfer (materiális és immateriális)	T17
Vállalkozási kooperáció	T18, T25b-e
Alapanyag-beszerzés: szállítók száma, szerződések jellege,	T34, T36,
Anyagáramlás koordinálása: szállítókkal/megrendelőkkel	T38, T39
Üzleti siker és ellátási láncban együttműködők kapcsolata	T40
Beruházás a kapcsolat fejlesztésébe (szállító, vevő)	T41, T42
A beszállítók értékelése	T43, T44, T45
Együttműködés szerepe a logisztikában, disztribúcióban	T47 d, e T48

Kommunikáció módja a partnerekkel (vevők, beszállítók bankok stb.)	T58
Környezetbarát arculat szerepe	T72
Banki kapcsolatok (száma, jellemzői)	P34
Vevői és szállítói kapcsolatok pénzügyi vonatkozásai (fizetési fegyelem, árengedmény	P35, P36, P37, P38, P39, P40
Vevők-szállítók és tulajdonosi összefonódás	P42. P43
Tevékenység-kihelyezés	P44d,e
Vevőkkel, szállítókkal kapcsolatos célok	V1 a, b, P49 d-e
Kapcsolatok sikerének, sikertelenségének észlelése	V11, V12
Vállalatok érintettjei: elvárások jellemzése (mindkét oldal részéről)	V6, V7
Külföldi leányvállalat, létrehozás motiváló tényezői	V21, V22
Stratégiai szövetségek létrehozása, jellemzése	V37, V44, V45
Stratégiai szövetség: együttműködés jellege, formája	V46, V47
Felvásárlás/összeolvadás	V53, V54, V55
Kapcsolat önkormányzatokkal, a kapcsolat fontossága	V76
Kapcsolat önkormányzatokkal:A kölcsönös támogatás mértéke	V77, V78
Szakmai szervezetek szerepének értékelése	V79
A gazdasági élet szereplőinek hatása a környezetvédelmi gyakorlatra	V122
Külső tanácsadó cégek foglalkoztatása	V32, V33
Beszállítói kapcsolatok észlelése	M5
Kommunikáció a partnerekkel, kapcsolat értékelése	M4 d, i, k,n, T33 a-c
Partnerek elvárásainak, véleményének figyelembe vétele	V117, P14b (f,g,h)

### A tulajdonosi szerkezet változói

<i>Kérdés</i>	<i>Száma</i>
Állami státuszú jogelőd	A10
Tulajdonosi részarány (dominancia vs, elaprózottság)	A11
A jelenlegi tulajdonosi összetétel (%)	A12
Van-e külföldi leányvállalat, létrehozás motiváló tényezői	V21, V22
Felvásárlás, összeolvadás: ideje	V51
Privatizáció óta a többségi tulajdonosi kör változása	V52
Felvásárlás, összeolvadás hatása: felsővezetés kicserélődése	V55
Többségi tulajdonosi részesedés szerzése (db)	V56
Tervek más társaságok felvásárlására	V57
Tulajdonosok elvárásai	V6a,b,c
Tulajdonosokkal kapcsolatos elvárások	V7a,b
Vevők vagy szállítók a tulajdonosok között	P42,43

### Üzleti szféra változói

Kérdés	Száma
Piac növekedési üteme (Belföldi piacok forgalmának változása)	K1
Verseny jellege: versenytársak száma	K3
Piac változékonyága (be-, és kilépők)	K4, K5
Piaci részesedés %	K6
Legnagyobb versenytárs piaci részesedése %	K7
Piaci koncentráció (hány vállalat realizálja a teljes forgalom 75%-át?)	K8
Értékesítési átlagárak változása%	K13
Beszerezési átlagár változása %	K14
Vállalati működést befolyásoló tényezők, erőforrások (belső, külső piac, beszerzési lehetőségek stb.)	V1 (d-l)
Bizonytalanság a környezetből (értékesítési, tőke, jogi, stb)	V3
Az érintettek (tulajdonosok, vevők, szállítók elvárásai, illetve a velük szembeni elvárások	V6, V7
Legnagyobb versenytárs tulajdonosi háttere	V15
Iparág fejlettsége (saját iparág színvonalának összevetése fejlett országokkal)	V18
Környezeti tényezők hatása (politika, gazd, minisztériumok, stb.)a vállalati működésre	V20
Szakmai szervezetek szerepe (hátráltat, segít)	V79
Környezetvédelmi szabályozási rendszer értékelése (szigorúság)	V123
Forint árfolyamszintjének, ingadozásának hatása	P18
Makrohatalások (jegybanki alapkamat, euro bevezetés, , infláció, sb.)	P21

### Teljesítmény változók

<i>Kérdés</i>	<i>Száma</i>
Nettó árbevétel, ebből export árbevétel (vált.2000-2002)	P15
Beszerzések értéke (vált.)	P15
Üzleti eredmény, pénzügyi eredmény, adózott eredmény, mérleg szerinti eredmény	P15
Létszám, marketing kiadások, K+F változása	P15
Piaci mutatók: fogyasztók számának változása, média költségek, imázs változása	K2
Vállalat piaci részesedése%	K5
Innovációs képesség versenytársakhoz képest	K11
Export piacokon való teljesítmény versenytársakhoz képest	K33
Márkahű fogyasztók aránya	K76
Befolyásoló képesség (legjobb szállítók vonzása, kedvező megítélés, iparág befolyásolása)	M5
Három legnagyobb üzletág piaci részesedése %	A16
Reagálás környezeti változásokra	V4
Üzleti kapcsolatok sikeressége /sikertelensége (%)	V9. V10
Egyes vállalati jellemzők változása (beruházás, K+F, készletek, értékesített termékfajták száma, célpiacok száma, nagyvevők száma, termékek minősége, termékek egyedisége)	V14
Teljesítmény versenytársakhoz képest (költséghat. Technológia, minőség, stb.)	V16
Teljesítmény iparági átlaghoz képest	V17
A vállalat legfőbb erősségei, gyengeségei	V19
Vezetési jellemzők változása	M8
A termelési/szolgáltatási teljesítmény alakulása	T1

## **8. A kutatás várható produktumai és rendezvényei**

A kutatási program projektekre vonatkozó produktumait és a tervezett rendezvényeit a tervtanulmány fejezetei tartalmazzák. Az alábbiak a legfontosabb mérföldköveket jelzik:

2004.

- Vállalati versenyképességi felmérés adatfelvétele – február - június
- A kutatási program szakmai koncepciója – június
- Gyorsjelentés a 2004-es vállalati versenyképességi kérdőíves felmérés első eredményeiről - szeptember
- A kutatási projektek kialakítása – december

2005.

- Tervtanulmány: június
- Műhelytanulmányok: június – december
- Műhelyviták: szeptember - december

2006.

- Műhelytanulmányok – január - június
- Műhelyviták – január - június
- Nemzetközi konferencia – március 9-11.
- Zárótanulmányok – június
- Kutatási jelentés - szeptember

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos Oktatási Alapítvány